أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية

The Impact of Talent Management Strategies on Strategic Innovation

An Empirical Study on Kuwaiti Insurance Firms

إعـداد

هيفي علي سلمان الهيفي

401120179

إشــــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الدكتور

يعقوب عادل ناصرالدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

م 2014

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه "هيفي علي سلمان الهيفي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هيفي علي سلمان الهيفي



التاريخ: 14 / 5 / 2014 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية

وأجيزت بتاريخ 30 / 4 / 2014 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمدعبدالعال النعيمي	رئيساً ومشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين	مشرفاً مشاركاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور سامر عيد دحيات	عضواً داخلياً	الشرق الأوسط	....
الدكتور خليل أحمد الحياري	عضواً خارجياً	البلقاء التطبيقية	....

شكر وتقدير

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى المشرفين على رسالتي الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي والدكتور يعقوب عادل ناصر الدين، صاحبا القلوب الحانية، واليد المعطاءة، والعقل النّير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذين لم يبخلا علي بنصائحهما العلمية القيمة، وتوجيهاتهما السديدة، الذين منحاني من وقتهما وجهدهما الكثير، مما كان لهما أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعياها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن. كما أوجه شكري وتقديري إلى عضوي لجنة المناقشة الموقرين.

وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

الإهــداء

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً ... وإلى من تعجز الكلمات عن إنصافه .. وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده ... المعلم .. الأخ .. الصديق.. إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

أبي الحبيب

إلى القلب الحنون .. وإلى الروح الصبورة....

إلى تلك الدعوات الموفقة ... وإلى الأيادي الدافئة ... التي غمرتني بعطفها ..

أمي الحبيبة...

إلى من يشاركوني فرحي وحزني ... إلى من أقاسمهم ذكريات الطفولة... إلى من أفخر بقربهم...

إلى من قضيت معهم أحلى أيام عمري ... أصدقائي الأعزاء...

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخّص باللغة العربيّة

أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية

إعـداد

هيفي علي سلمان الهيفي

إشراف

الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

الدكتور
يعقوب عادل ناصرالدين

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الكويتية والبالغ عددها (11) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (97).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (33) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة

(استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية التعاون) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بتكليف إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين الكويتية بإعداد وتدريب الموظفين الكفوئيين وخصوصاً فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموهبة وإجراء دراسات حول إدراك أهمية إدارة الموهبة من قبل مديري المنظمات العربية، و تاثير إدارة الموهبة في صياغة استراتيجية المنظمة، وعلاقة إدارة الموهبة في الأداء التنظيمي.

ABSTRACT

The Impact of Talent Management Strategies on Strategic Innovation

An Empirical Study on Kuwaiti Insurance Firms

Prepared by
Haifi Ali Salman AL-Haifi

Supervisor
Prof.Dr. Mohammad AL- Nuaimi **Dr. Yacoub Adel Nasereddin**

The study aims to investigate the impact of Talent Management Strategies on Strategic Innovation in Kuwaiti Insurance Firms. The study population consists of all Kuwaiti Insurance Firms numbered (11) Firms. The study sample consists of all managers and head of sections working in Kuwaiti Insurance Firms, who numbered (97).

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used for data collection, data analysis, and tasting hypotheses. A questionnaire was used to collect information about study variables which consisted of (33) items. A number of statistical tools and methods were used such as the arithmetic Mean, standard deviation, multiple Regression and path analysis.

A number of results were reached: there was a significant impact of Talent Management Strategies (Performance Management Strategy, employees development strategy and Cooperation strategy) on Strategic Innovation in Kuwaiti Insurance Firms at level ($\alpha \leq 0.05$)

The study recommended to commissioned by HR departments in Kuwaiti Insurance Firms to preparation and training of staff especially with regard to Talent Management Strategies and conduct studies on recognizing the importance of talent management by Arab organizations managers,, and the impact of management talent in formulation the organization's strategy, and the relationship between talent management and organizational performance.

الفـصل الأول

الإطار العام للدّراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدّراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهميّة الدّراسة

(1 - 4): أهداف الدّراسة

(1 - 5): فرضيّات الدّراسة

(1 - 6): أنموذج الدّراسة

(1 - 7): حدود الدّراسة

(1 - 8): محددات الدّراسة

(1 - 9): التعريفات الإجرائيّة لمصطلحات الدّراسة

(1 - 1) : المقدمـــــة

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة Talent Management وتعريفه بشكل دقيق. إذ شدد (Armstrong, 2006: 390) على إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة من العمليات المترابطة، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم في المكان والوقت الملائم، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطورها لتصبح أولوية استراتيجية وجزءاً من العمل اليومي.

وعلى الرغم من أن مصطلح إدارة الموهبة قد يكون حديث نسبياً على الأقل ضمن الموارد البشرية إلا أنه يعتبر من المواضيع المهمة في نطاق الأعمال، وهذا ما أشار إليه (Sears, 2003) ببيان أن الموهبة:

1. تعبر عن مهارات الموظفين وقدراتهم.
2. غالباً ما يعتقد أنها منوطة بالموهبة الإدارية فقط كونها ممتدة ولها نطاق واسع يشمل كافة العاملين في المنظمة.
3. تضم مهارات الموظفين وقدراتهم ليس فقط من هم بداخلها بل مع من تتعاقد معه من أطراف خارجية أيضاً.

وتبعاً لحداثة الموضوع وأهميته يمتلك مفهوم إدارة الموهبة تفسيرات عدة، وأن العامل الرئيس في فهم إدارة الموهبة هو السياق أو البيئة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة (Maxwell & MacLean,2008).

وطبقاً لما أورده (Philips & Roper, 2009: 10) أن الأدبيات المعاصرة في حقل إدارة الموهبة من المنظور الاستراتيجي ركزت على الدور الكبير لاستراتيجيات الموادر البشرية في تطوير المواهب لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال.

استناداً لما تقدم، فإن سعي المنظمات الدائم نحو التفوق يحتاج منها أن تحسن باستمرار في قدراتها لتلائم احتياجات عملائها وتوقعاتهم وأن هذا التحسين يحتاج موارد بشرية متميزة ومدربة وموهوبين بشكل كبير بالإضافة إلى وجود استراتيجيات محددة تساعدهم في إنجاز أعمالهم وهو ما يشير إلى اهمية استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز التي تنعكس بشكل إيجابي على إبداعات المنظمة وأفرادها العاملين وصولاً لتحقيق مستويات عالية من الإبداع الاستراتيجي بالأمديين القصير والبعيد (Cappelli, 2008: 3).

وبذلك فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

دلت الدراسات السابقة ومنها (Shaemi, et..al, 2011; Collings & Mellahi, 2009 and Bhatnagar, 2007) على أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات حالية ومستقبلية، من جراء ما أحدثته التطورات في مجال الإدارة والأعمال والآليات المتبعة من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم ملاءمتها للاحتياجات الوظيفية للمنظمات ولكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال من مواجهة تحديات تنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات؛ ولضمان استمرار

أنشطة المنظمة بشكل فعال، ولكي تتمكن من المنافسة مع المنظمات المنافسة لها من خلال امتلاكها توجها استراتيجياً ورؤية مستقبلية واضحة.

ونتيجة لتشكيل إدارة الموهبة تحدياً أمام المنظمات، ومنها شركات التأمين الكويتية التي تحتاج إلى الموهوبين وآليات لإدارتهم وتنفيذ الاستراتيجيات ذات العلاقة بهم، وحيث أن تنفيذ آليات واسراتيجيات إدارة الموهوبين تطلب من منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين الكويتية التعامل مع ما هو معاصر في مجال المواد البشرية، والذي ينعكس بالشق النهائي على تحسين الخدمات وعمليات تقديمها عاكساً بذلك الإبداع الاستراتيجي. وبالتالي فإنه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

"هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟". يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر لإدارة الاداء على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟
2. هل هناك أثر لتطوير الموظفين على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟
3. هل هناك أثر للعوائد والمكافآت على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟
4. هل هناك أثر للتعاون على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟
5. هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية؟

(1 - 3): أهمية الدّراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتعلق بموضوع إدارة الموهبة واستراتيجياتها وما لهما من تأثير على الإبداع الاستراتيجي، وتنبع أهميتها من محدودية الدراسات العربية التي تتناول إدارة الموهبة واستراتيجياتها.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية بمساعدة العاملين والقائمين على إدارة شركات التأمين الكويتية من الإلمام بأهمية إدارة الموهبة في تحقيق مستويات متميزة من الإبداع الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية ستتلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الكويتية التي تدرس هذه العلاقة بين موضوعات الدراسة الحالية، وتسعى إلى استنباط علاقات وتفحص تأثيرات واستشراف جدواها المستقبلية.

وبالتالي فان هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تسليط الضوء على ماهية استراتيجيات إدارة الموهبة في شركات التأمين الكويتية وأهميتها في تحقيق مستويات اداء عالية مما يرفع من مستوى هذه الشركات ويساهم في تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
2. المساهمة في تطوير آلية عمل شركات التأمين الكويتية والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.
3. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول استراتيجيات إدارة الموهبة والإهتمام بهذا النوع من القدرات وخصوصاً في شركات التأمين الكويتية وذلك تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية لهذة الشركات.

4. تحقيق الاستفادة لشركات التأمين الكويتية ومتخذي القرار فيها، وكذلك المهتمين بهذه الصناعة، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من الاستخدام لاستراتيجيات إدارة الموهبة عنصراً هاماً في تحقيق النجاح والإبداع على المدى البعيد.

(1 - 4) : أهداف الدّراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية وذلك من خلال:

1. بيان أثر إدارة الاداء على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.
2. التعرف على أثر تطوير الموظفين على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.
3. تحديد أثر العوائد والمكافآت على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.
4. بيان أثر التعاون على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.
5. تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

(1 - 5) : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) **على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموظفين على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائد والمكافآت على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_4

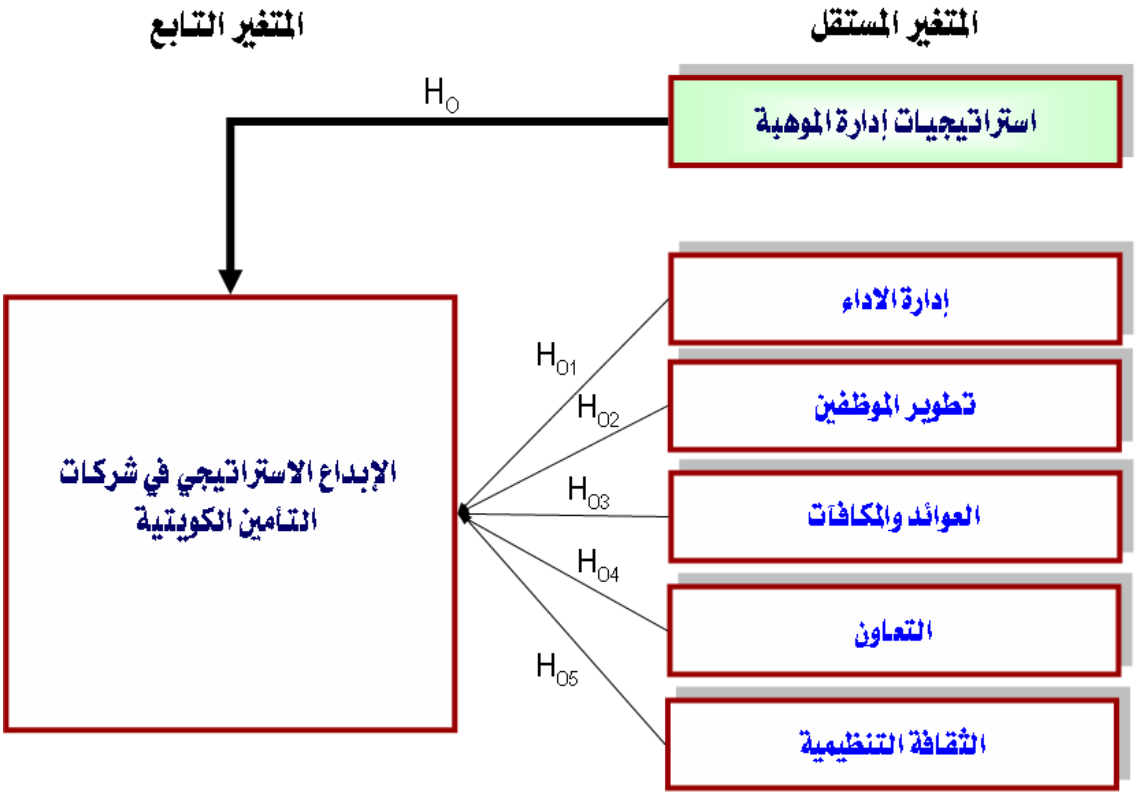
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة HO_5

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(6 - 1) : أنموذج الدراسة

إذ يظهر الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة الحالية بإعتبار أن استراتيجيات إدارة الموهبة تمثل المتغير المستقل، وأن الإبداع الاستراتيجي تيثل المتغير التابع.



شكل (1ــ1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

وقد لجأ الباحث في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) بالإستناد إلى (Shaemi, et..al, 2011: 229 - 241).

أما ما يرتبط بتحديد قياس الإبداع الاستراتيجي فقد لجأ الباحث للإعتماد على ما حدده (Sniukas, 2007).

(1 - 7) : حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانيّة : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين الكويتية والبالغ عددها (11) شركة.

الحدود البشريّة : إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية الكويتية.

الحدود الزمانيّة : المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر أيلول 2013 وإلى نهاية شهر يناير 2014.

الحدود العلمية : ركزت في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) بالإعتماد على (Shaemi, et..al, 2011: 229 - 241). أما ما يرتبط بمتغير الابداع الاستراتيجي فسيتم قياسه بالإستناد إلى رأي (Sniukas, 2007).

(1 - 8) : محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركات التأمين الكويتية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة باستراتيجيات إدارة الموهبة والإبداع الاستراتيجي.
3. المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الموهبة ***Talent***: استعداد المديرين لتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها بصيغ تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة (الخفاجي،2005).

إدارة الموهبة ***Talent Management***: عملية تحديد وتطوير وجذب واستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الإستخدام المشترك لها (Berger & Berger, 2004).

استراتيجيات إدارة الموهبة ***Talent Management Strategies***: مجموعة الآليات والخطط المستخدمة من أجل جذب وتطوير ودعم المواهب والمبدعين للوصول إلى أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل، وهي الحكمة بطريقة استخدام المواهب والكفاءات من أجل توفير احتياجات وأهداف المنظمة (Cheese, et..al, 2008).

وتعرف إجرائياً بانها مجموعة الخطوات التي تقوم بها شركات التأمين الكويتية والمرتبطة بتحديد الافراد الموهوبين وإستقطابهم وتطويرهم وصولاً لتحقيق أهداف الشركات بعيدة المدى

وسيتم قياس إدارة الموهبة من خلال:

إدارة الأداء Performance Management: الرؤية المشتركة لأهداف شركات التأمين الكويتية من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك.

تطوير الموظفين Employee Development: الطريقة الفعالة في تطوير مستويات اداء العاملين في طريقة إنجازهم لأعمالهم في شركات التأمين الكويتية من خلال توفير تقنيات وطرق ووسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها بغرض تحقيق الأهداف.

العوائد والمكافآت Reward and Recognition: كافة أنواع المدفوعات المالية المباشرة وغير المباشرة وغير مالية التي يحصل عليها الموظفون العاملين في شركات التأمين الكويتية مقابل عملهم.

التعاون Cooperation: السلوكيات المشتركة نحو هدف معين من المصالح المشتركة التي تنطوي على العلاقات بين الأفراد العاملين في شركات التأمين الكويتية.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture: شعور شركات التأمين الكويتية النابع من ثقافتها التنظيمية والمتضمن تدفقات الأنشطة اليومية والحوادث والممارسات والإجراءات.

الإبداع الاستراتيجي *Strategic Innovation*: قدرة شركات التأمين الكويتية على إيجاد استراتيجيات جديدة مثل النمو وابتكار الخدمات، واقتراح نماذج الأعمال التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين، وتحقيق أسبقية على المنافسين (Sniukas, 2007).

الفـصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): ماهية إدارة الموهبة

(2 - 3): استراتيجيات إدارة الموهبة

(2 - 4): الإبداع الاستراتيجي

(2 - 5): الدراسات السابقة العربيّة والأجنبيّة

(2 - 6): ما يميّز الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمـــــة

شـكلت الموهبـة Talent قـوة مميـزة لإدارة منظمـات الأعمـال، إذ أنهـا تمنحهـا سمـة التفـوق والريادة في تعاملها مع فرص بيئتها الحالية والمستقبلية وأخطارها وتحدياتها. فقد أكد (الغالبي والخفاجي،2008) بأن الموهبة تمثل جانب الموارد البشرية من مديرين، وقادة ومرؤوسين، وتنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي، كما أنها تحمل جانباً فطرياً موروثاً وآخر مكتسباً من التعلم الاستراتيجي، والتنظيمي والإداري، وهي طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، وتسهم برامج التدريب العام، والمتخصص والذاتي أحداث تطوير فيها. علاوة على ذلك، أوضح (Armstrong,2009) بأن الموهبة تمثل أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارقاً في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل.

وبسياق آخر، أشار (الخفاجي،2005) بأن الموهبة عبارة عن استعداد المديرين لتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها بصيغ تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة.

ومن ناحية أخرى، شدد (Clake & Winkler,2006) بأن الموهبة بشكل عام تعد خاصية من الخواص التنظيمية، تتأثر بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل، وهي مفهوم ديناميكي وقابل للتغيير عبر الزمن حسب الأولويات التنظيمية.

وعليه، جاءت فكرة إدارة الموهبة والاهتمام بها لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال ولرفع الميزة التنافسية في مختلف قطاعات الأعمال من خلال الاهتمام بالقوى العاملة وذلك من خلال تطوير أداء الموارد البشرية والخصائص الفردية المتميزة (Collings & Mellahi 2009: 5). إذ ظهر

مفهوم تطوير المواهب مع وجود المنظمات المتعلمة ودورها في الوصول لأفضل مستويات الأداء من خلال التشارك في نشر المعرفة بين الموظفين لما يمتلكوه من خبرات ومهارات وثقافات متعددة قادرة على دعم مختلف أنشطة المنظمة ومشاركة الأفراد العاملين في وضع السياسات والاستراتيجيات والتركيز على منح المسؤوليات في مختلف المستويات، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المنظمة لمعرفة ما تمتلكه من مواهب قادرة على رفع قيمة المنظمة وإبداعاتها (Cheese, et..al, 2008: 116).

وإستناداً ، لما سبق فإن الفصل الحالي يتضمن مناقشة متأنية لماهية إدارة الموهبة من حيث المفهوم والأهمية والاهداف، ومن ثم التطرق لاستراتيجيات إدارة الموهبة وصولاً لبيان المقصود باستراتيجيات إدارة الموهبة، ثم بيان مضامين الإبداع الاستراتيجي.

(2 - 2) : ماهية إدارة الموهبة

(2 - 2 - 1) : مفهوم إدارة الموهبة

عُرفت إدارة الموهبة بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية النموذجية للموارد البشرية ووظائفها ونشاطاتها أو الميادين المتخصصة فيها مثل أدارة التعيين والاختيار والتطوير والوظائف (Heinen & O'Neill, 2004: 69). ووردت بأنها مجموعة من العمليات المصممة لضمان التدفق المناسب للموظفين إلى أعمالهم من خلال المنظمة أو عبر المنظمة (Lewis & Heckman,2006: 140). وهو ما يعكس مفهوم مجمع الموهبة ***Talent Pools*** أو قالب الموهبة أو أحواض الموهبة.

وبين (Cunningham, 2007: 4) أن إدارة الموهبة تعني بشكل نموذجي الأداء العالي ومورد يجب إدارته بشكل رئيسي بحسب مستويات الأداء أي يجب البحث عن الأفراد الأكفياء وتعيينهم

ومكافئتهم بشكل مختلف وبغض النظر عن الأدوار الخاصة التي يقومون بها أو حتى الحاجات الخاصة للمنظمة. وبسياق آخر، حدد (Storey,2007) بأن إدارة الموهبة تمثل مفهوم ذو معاني متعددة، لارتباطها بتنويع مصادر الموظفين وبشكل عام فأن عمليات التعين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ وهي مراحل خط الموهبة ومركزها الرئيس وبشكل أوسع أن التحدي الرئيس الذي يظهر إدارة الموهبة هو الطبيعة المتغيرة لأسواق التوظيف في الاقتصادات المتقدمة، كما هو الحال في المملكة المتحدة واسكتلندا. وبنفس السياق بين (Uren & Samuel, 2007) بأن إدارة الموهبة تمثل سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، وإستقطابها، ونشرها وتطويرها.

ورأى (Li, et..al,2008) بأن إدارة الموهبة تعبر عن تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الاشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. كما يشير (Bhatnagar,2007) أن إدارة الموهبة هي الأولوية الأكثر سرعةً في جذب انتباه المنظمات عبر العالم. ويتم تصميم إدارة المواهب بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث أن الخصائص المتنوعة لإدارة الموهبة هي التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة وتخطيط البدائل والتميز والمكافئة.

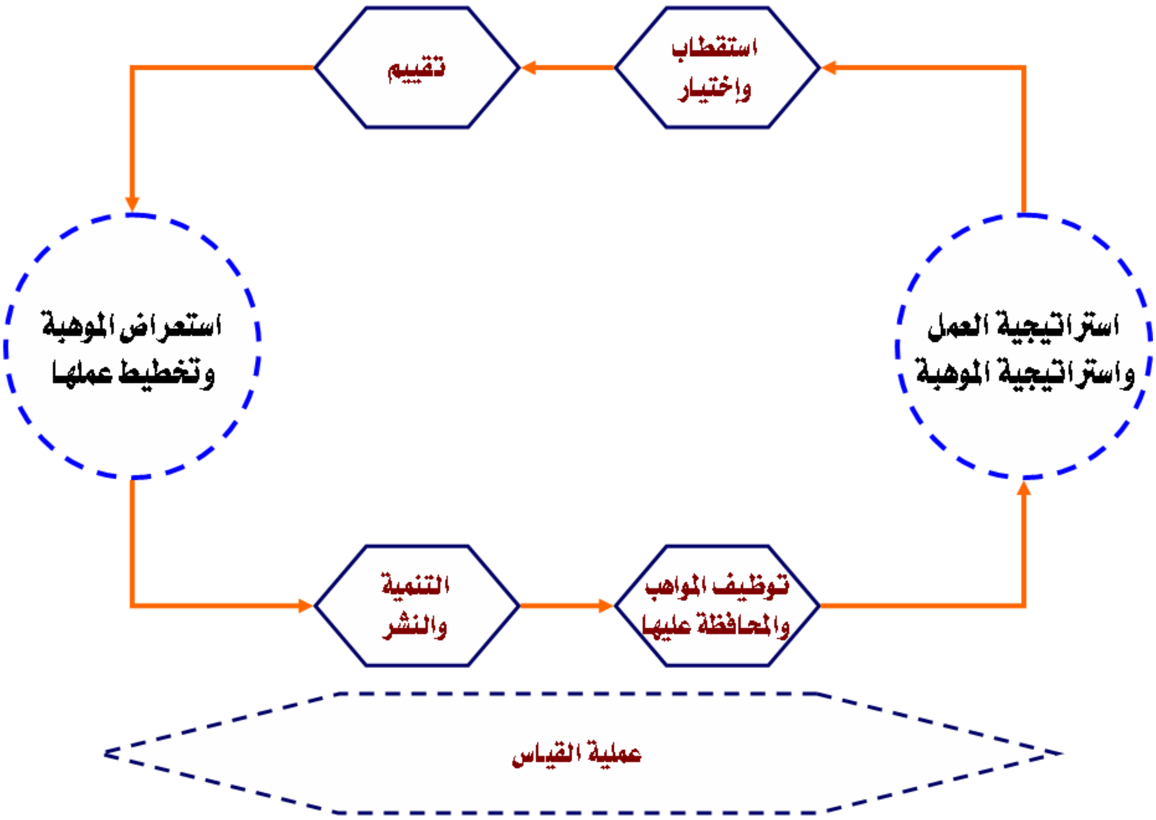
فيما يرى (العبادي، 2010) بأن إدارة الموهبة عبارة عن دمج عدة مبادرات أو سياسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة والتركيز وتحديد المواقع والعمل بالنظام. كما أعطى (صالح وسعد، 2010) تعريفاً لإدارة الموهبة والذي يعد الأشمل من بين التعاريف السابقة وكما يلي:

"مجموعة العمليات التس تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة

المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها بإعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإستيفائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي. والشكل (2 ــ 1) يوضح أنموذج إدارة الموهبة.

الشكل (2 ــ 1)

أنموذج إدارة الموهبة



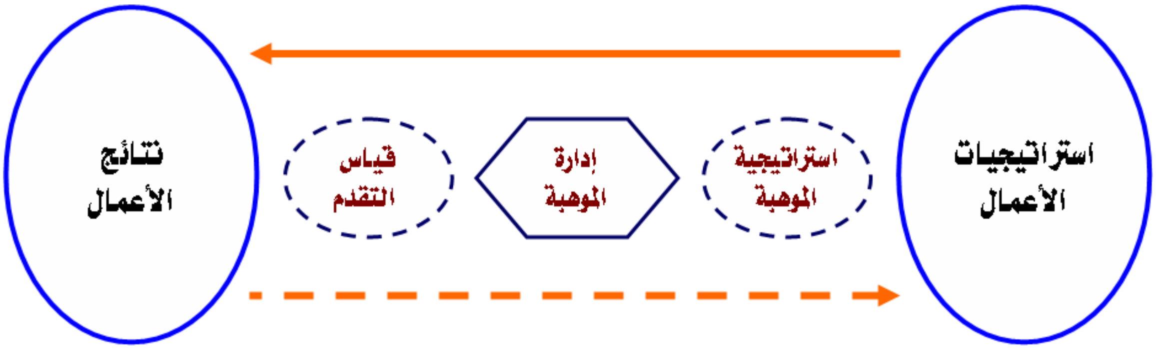
Source: Silzer, Robert F & Dowell, Ben, (2010), "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative", John Wiley & Sons, Inc:: 22.

وعليه، يرى الباحث أن إدارة الموهبة تعكس قدرة المنظمة على إستقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتحفيزها وصولاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود

قائماً على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة. والشكل (2 ــ 2) يوضح الإطار العام لإدارة الموهبة.

الشكل (2 ــ 2)

الإطار العام لإدارة الموهبة



Source: Silzer, Robert F & Dowell, Ben, (2010), "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative", John Wiley & Sons, Inc:: 21.

(2 - 2 - 2): أهمية إدارة الموهبة وأهدافها

شدد (Farley, 2005: 55-56) على أن جميع المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تسعى إلى زيادة عوائدها وأرباحها ورفع إنتاجيتها وهذا يقابله تخفيض التكاليف ورفع قيمة المنظمة مما يتطلب كوادر ذوي مهارات وخبرات قادرة على تسيير الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي فإن إدارة الموهبة وما تمتلكه من خصائص ومميزات قادرة على رفع المنافع وتحقيق النجاح للمنظمة اذا ما إستهدفت بشكل جيد.

وطبقاً لـما سبق، بين (Osle & Cooper, 2005: 1-5) أن إدارة الموهبة إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات، لذا فإن الإهتمام بها يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال وهذا سيسهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية بقدر لا يستهان به.

لقد برز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع أجري من قبل منظمة استشارية في عام 2007 أن أكثر من 78% من المبحوثين يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لا سيما خلال السنوات الثلاث القادمة وهذا هو الذي دفع Bill Gates المديرالتنفيذي لشركة مايكروسوفت الى القول: قم بأخذ عشرين شخصاً من المهنيين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم لك بأنها ستصبح ..... شركة غير مهمة (Hedger, 2007: 43).

كما يشير (جاردنر، 2000: 83) بصدد أهمية إدارة الموهبة أن العالم ... قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون قبل أي شيء آخر - من عدد الموهوبين الذين في كنفها.

وفي إقتصاد المعرفة اليوم اصبحت منظمات الاعمال اكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والانخراط او الاستغراق الخاصة بالعاملين لديها وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة القابليات المنظمة، وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين ان يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين (Cheese, et..al., 2008:2).

كما أشار كل من (Haskins & Shaffer, 2010) على أن أهمية إدارة الموهبة تكمن في:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة "استكشاف الطاقات الكامنة".
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

وبقد تعلق الامر بالأهداف التي تسعى إليها إدارة الموهبة، حدد (Smith, et..al,2007) بأن إدارة الموهبة الفعالة في المنظمة تسعى إلى:

1. ربط استراتيجية المنظمة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ ذلك.
2. تحديد المواهب التي تتطلع لها المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية.
3. وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف لكسب مهارات متنوعة.
4. تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارىء.
5. ادارة اداء كافة الموظفين وفي كافة المستويات لنقل مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.

وحدد (Blass & April, 2008: 49) الأهداف التالية:

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة .
- تقديم الدعم إلى مجمعات الموهبة في المنظمة.
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

وبسياق آخر، أكد (Schneider, 2006: 3) بأن الاهداف الأساسية لإدارة الموهبة تتمثل في:

1. تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ومن ثم تحاول تعظيم ادائهم بشكل يتكامل مع اداء المنظمة.
2. تخطط لحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم.
3. تطور مهارات العامليين الحاليين في المنظمة من خلال استخدام قياسات (نسبة السحب للداخل Pull-Through Ratio).

وعليه، يرى الباحث بأن أهمية إدارة الموهبة تنعكس في قدرة المنظمات على استقطابهم وتنميتهم تحقيقاً للأهداف المنظمية على المدى البعيد، وهذا الأمر سيحقق للمنظمات التميز والإبداع من خلال مساهمة الموهوبين العاملين لديها بتطوير مخرجات هذه المنظمات من السلع والخدمات.

(2 - 3) : استراتيجيات إدارة الموهبة

شدد (Romans & Lardner, 2005: 16-18) أن العوامل الرئيسية لنجاح إدارة الموهبة وتحقيق أهداف المنظمة تتمحور حول:

1. تكييف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير
2. تحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة السائدة واحتياجاتها للأفراد الموهوبين القادرين على التكيف وظروف العمل
3. وضع ادارات وقيادات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتشمل المنطمة ككل
4. خلق بيئة عمل تحتوي على موظفين مسؤولين قادرين على تحمل ضغوط العمل.

أن التأكيد على الدور الجديد لأدارة الموهبة هو تطوير الموهبة لتصبح أولوية استراتيجية وجزءاً من العمل اليومي. إذ إن تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة المواهب البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور إدارات تلك المنظمات وعليه فإنه يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة وهذه العمليات تتمثل في (Piansoongnern, et..al., 2008: 73) :

1. تخطيط القوى العاملة.
2. تحليل فجوة الموهبة.
3. الجذب.

4. تجهيز الموظفين.
5. التعليم والتطوير.
6. الاحتفاظ والاستبقاء.
7. مراجعة المواهب الموجودة.
8. تخطيط التعاقب الوظيفي.
9. التقويم.

ان استراتيجيات ادارة الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً يسهم في تحقيق التكامل في العمل والاداء وبلوغ الاهداف المرسومة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة من الانشطة اللازمة والتي تعكس مكونات استراتيجية إدارة الموهبة وهي (Armstrong, 2009: 173):

- تحديد من الذي سيشمل ببرنامج إدارة الموهبة.
- تحديد ما المقصود بالموهبة باستخدام معايير مثل القدرات والإمكانات والجدارات.
- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة.
- تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.
- استخدام إجراءات الاختبار والجذب التي تتضمن وجود أفراد ذوي جودة عالية ويتم جذبهم والذين يحتمل تواجدهم في المنظمة ويبقون فيها لمدد طويلة من الزمن.
- تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لإظهار مهاراتهم وتنميتها ومنحهم الاستقلالية والتحدي.
- تهيئة الفرص للعاملين ذوي المواهب لتحقيق تطوير في مهنهم ونموها.
- خلق بيئة عمل تدعم تطور العمل وتسهل نظام العوائد .

▪ بناء إطار يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.

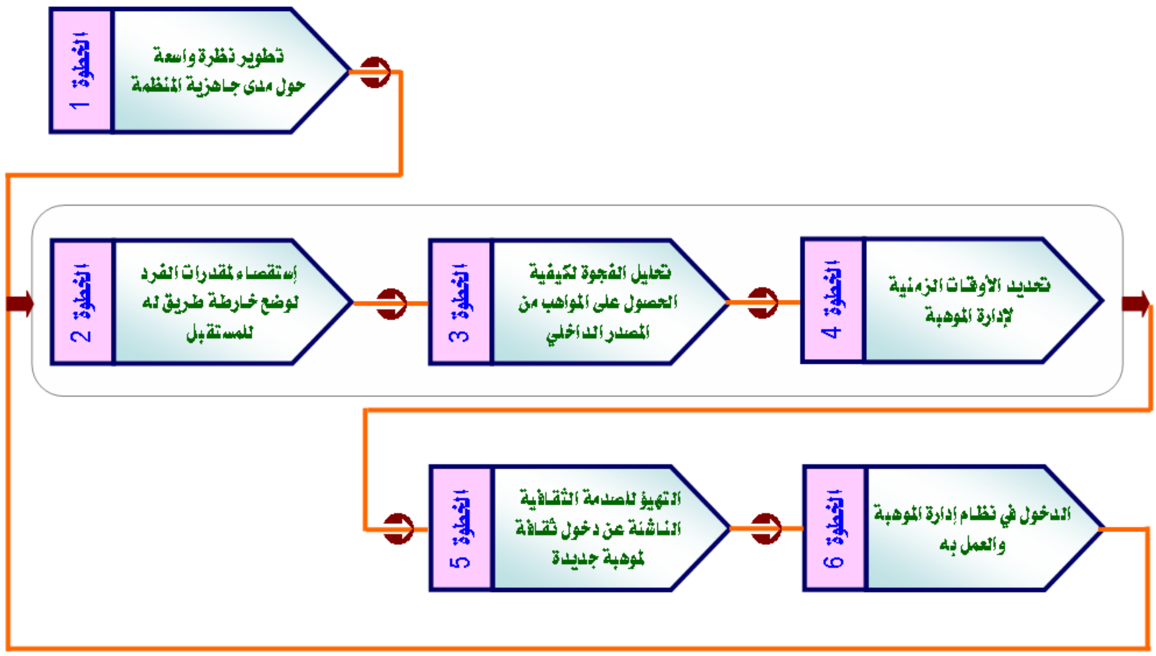
▪ تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.

▪ إجراء تدقيق دوري لرصيد الموهبة لتحديد معدل دورانها ومستوى استقرارها ومواصفات الموجود والمطلوب منها.

والشكل (2 ـــ 3) يعرض الخطوات الأساسية في استراتيجية إدارة الموهبة.

الشكل (2 ـــ 3)

الخطوات الاساسية في استراتيجية ادارة الموهبة



Source: Plateau Systems, (2008), "Talent Management: A Competency-Based Approach to Developing Smart Strategies and Systems, www.plateau.com

وبالنظر الى معطيات الشكل السابق يتبين أنه يتكون من الخطوات الآتية:

أ. تطوير نظرة واسعة حول جاهزية المنظمة عن طريق مراجعة (رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة والاستراتيجية ونظام بطاقات الأداء المتوازنة) فضلا عن مراجعة الأهداف وكيفية تنفيذها

وما هي أدوار المنظمة والمهارات المطلوبة لإنجاز الأهداف وأخيراً أي معيار يمكن استخدامه لقياس الأداء عالي المستوى للمنظمة.

ب. جدارات الفرد وذلك بتطوير خارطة طريق للمستقبل تتضمن ثلاثة مستويات (جدارات جوهرية وجدارات خاصة بالوظيفة، وجدارات قيادية) وهنالك أسلوب يستخدم في هذا المجال يطلق عليه انموذج عملية اكتساب الجدارات (Competency Acquisition Process - CAP).

ج. تحليل الفجوة وذلك باستخدام مجموعة من المعايير مثل (أسلوب 360 درجة التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والاستعداد).

د. تحديد الأوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.

ه. الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة.

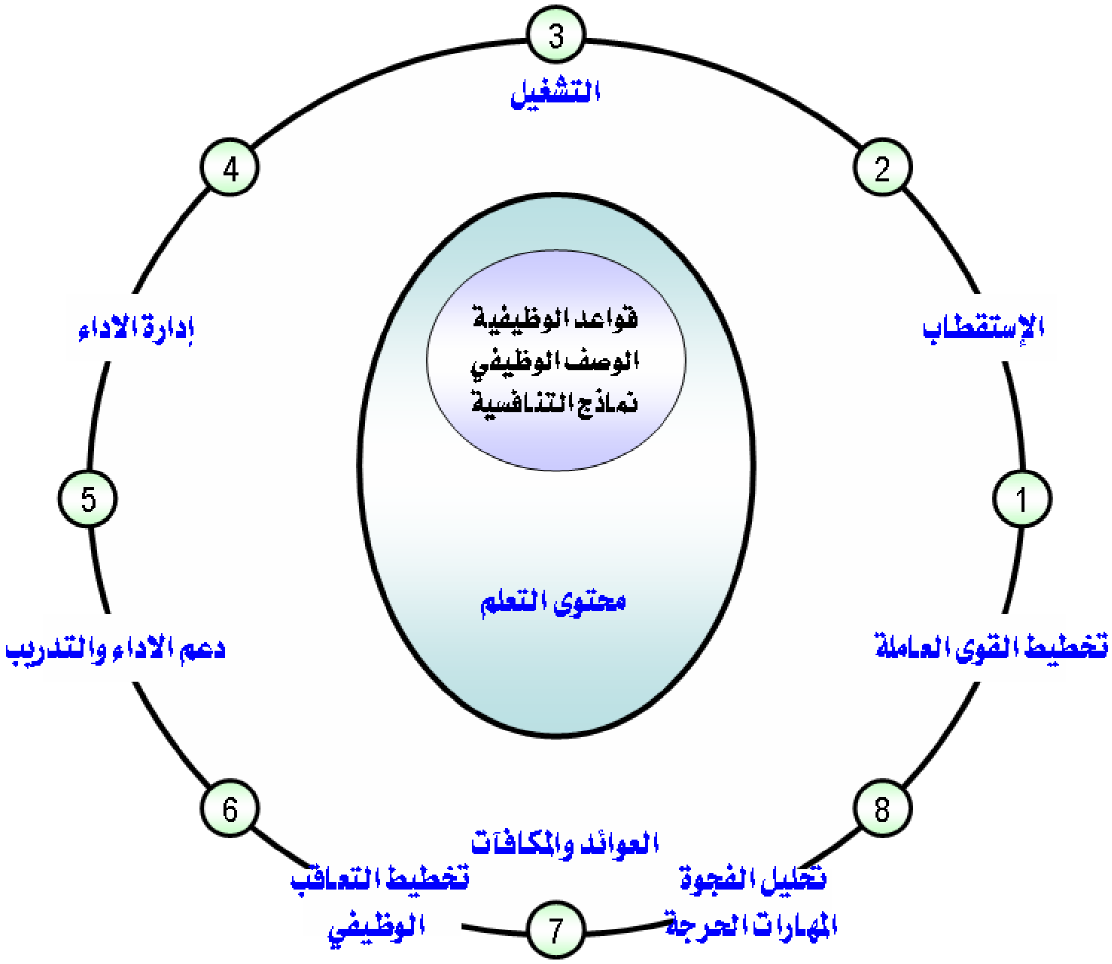
وقد حدد (Tarique & Schuler, 2010) أن المكونات الأساسية لعملية إدارة المواهب الفعالة تشمل:

1. تعريف الفجوات بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة.
2. وجود خطة لإغلاق الفجوة.
3. اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات.
4. تطوير القدرات لتعزيز الجاهزية المستقبلية وتحسين الأداء الحالي.
5. وجود قياسات وتقييم لنتائج أداء المواهب.
6. تحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
7. وجود فهم شامل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

والشكل (2 ــ 4) يبين العمليات الإساسية لإدارة الموهبة.

الشكل (2 ــ 4)

العمليات الأساسية لإدارة الموهبة



Source: Rothwell & Kazanas, (2003), "***The Strategic Development of Talent***", HRD Press Amherst, Massachusetts: 23

إذ يتضح من الشكل أن العمليات تشمل:

1. تخطيط قوة العمل ... عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات، وغيرها بشكل يتكامل مع خطة الاعمال.

2. الجذب ... من خلال عملية متكاملة تشمل التقييم والتخمين وتعيين الافراد في المنظمة.

3. التشغيل... وتعني جعل الافراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية.

4. إدارة الأداء... والتي تنظر الى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

5. دعم الأداء والتدريب: من خلال برامج تدريب وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المنظمة متعلمة،أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس خبراتها وقدرات مواهبها.

6. تخطيط التعاقب الوظيفي... لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختبار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.

7. نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة.

8. تحليل فجوة المهارات الحرجة عن طريق مراجعة منظمة لجميع أنشطة وعمليات إدارة الموهبة وتحليلها بهدف تحديد مستوى الفجوة والعمل على تجسيرها إما عن طريق حفز المواهب الموجودة حالياً في المنظمة للعمل بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

وفي الدراسة الحالية حدد الباحث استراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) بالإستناد إلى (Shaemi, et..al, 2011: 229 - 241).

1. **إدارة الأداء**

تُعَرَّف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير ادارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة فاعلية المؤسسة (Armstrong,2003:8):

وقد أشار (Wade & Recardo,2001:7) إلى أن هنالك افتراضين بسيطين يشكلان الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأداء، وهي:

1. عندما يصل الأفراد والفرق في المؤسسة إلى معرفة وفهم ما يتوقع منهم إنجازه ويشاركون في صياغة وتاطير هذه التوقعات، فانهم سوف يستخدمون كل ما لديهم من امكانيات لتلبية تلك التوقعات.
2. إن القدرة على تلبية التوقعات تعتمد على مستوى القابليات التي يمكن تحقيقها من خلال الأفراد والفرق، ومستوى الدعم الذي يتلقونه من إدارة المؤسسة، وكذلك العمليات والأنظمة والموارد التي توفرها المؤسسة لهم.

هذين الافتراضين يشيران ضمناً إلى أن الغايات الأساسية من إدارة الأداء هي المشاركة في فهم وإدراك ما يتعين تحقيقه ، وتطوير قابليات العاملين والمؤسسة بغية تحقيق ذلك، بالاضافة إلى توفير الدعم والإرشاد الذي يحتاجه الأفراد والفرق من أجل تحسين واقع أدائها. حيث إن الغاية الرئيسية من إدارة الأداء هي بناء ثقافة يكون فيها الأفراد والفرق مسؤولين عن التحسين المستمر لإجراءات أعمال المؤسسة ولمهاراتهم ومساهماتهم الخاصة، ولا بد من الاشارة إلى أن المحور الرئيسي لادارة الاداء هي المشاركة بالتوقعات، حيث يمكن للمدراء أن يعملوا على إيضاح توقعاتهم حول ما يريدونه من أعضاء الفرق أن يقوموا به ؛ ومن جانب آخر ، يمكن للأفراد والفرق أن يعملوا على إيصال توقعاتهم حول ما يجب عليهم القيام به وكيفية إداراتهم ، والدعم والموارد التي يحتاجونها وكيف يجب إستخدام ما لديهم من مواهب ومهارات.

لقد مُثلت الأهداف الأساسية لإدارة الاداء في المؤسسات بالعديد من الغايات، إلا ان أكثرها شمولية ما ورد عن (IRS Employment Trends,2003:12-19)، وهي:

- تمكين وتحفيز ومكافئة العاملين لقاء أعمالهم المتميزة.
- تركيز مهام العاملين على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ومحاذاة أهداف العاملين الفردية مع أهداف المؤسسة ككل.
- ربط الاداء الوظيفي لتحقيق استراتيجية المؤسسة وخططها متوسطة المدى.
- محاذاة وربط الاهداف الفردية بأهداف الفرق، القسم والادارات.
- بيان ما الذي يحتاجه الأفراد لتحقيق الاهداف المتوقعة، وكيفية مساهمتهم لنجاح المؤسسة.
- عملية وسلوك يتم من خلالها بيان آلية إدارة المدراء لأداء عامليهم لتحقيق مستويات عالية الإنجاز
- تحقيق مستويات عالية للأفراد العاملين في المؤسسة من خلال العوائد التي حصلوا عليها لقاء تحقيق الأهداف.

2. تطوير الموظفين

أصبحت تنمية الموظفين على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، ومن ناحية الدور المهني في هذا المجال أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تتخصص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموظفين وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب

العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل (Armstrong & Murlis, 2005).

يقصد بتنمية الموظفين بمعناها العام مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تولدها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية (Xiaohui & Gary, 2007).

كما تعرف تنمية االموظفين بأنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (Erabi & Fayazy, 2008).

ومن التعاريف الشاملة لتنمية الموظفين هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة (Allameh, et..al, 2012: 43).

3. العوائد والمكافآت

عُرفت العوائد والمكافآت بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيتي، 2005: 255). ويرى (شاويش، 2005: 208) انه من الممكن تعريف العوائد والمكافآت بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم

الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بنانها بحاجة إلى الإشباع.

أما (العاني، 2007: 15) فيعرف العوائد والمكافآت على أنها المقابل للأداء المتميز، ويفترض أن الأجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب

ويرى (باري كشواي، 2002: 108 ــ 109) أنه على الرغم من الإشارة إلى صعوبة القيام بذلك بطريقة صحيحة، فلماذا تحاول المنظمات ربط العوائد والمكافآت بمستوى الأداء، وبين أن ربط العوائد والمكافآت بمستوى الأداء يحقق عدداً من الاهداف:

1. تحفيز الموظفين حيث انه سوف يلاحظ أن المكافآت مرتبطة ارتباطا مباشر مع الجهد الذي يبذلونه.
2. يتيح رفع درجة التركيز لدى الموظفين على أهداف المنظمة والتزامهم قيقها.
3. المساعدة في تطوير ثقافة أداء وتعزيز الثقافة الموجودة.
4. مكافأة ما يقوم به الأشخاص من إسهامات في النجاح الذي تحققه المنظمة.
5. المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة العاملين المتميزين بالكفاءة العالية.
6. ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المنظمة.
7. تحقيق العدل حيث انه سوف يكون من الرضا للجميع تحفيز من يجتهد.
8. التشجيع على التركيز على أداء الفرد أو الفريق.

ويرى (العلاق، 2008: 314) أن أهمية العوائد والمكافأت تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني انه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر

المعلومات لديه، فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد، لان ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز، حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدةً باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها

4. **التعاون**

يشير التعاون إلى السلوك المشترك تجاه الغايات العملية والإهتمامات المشتركة والمتضمنة العلاقات بين الأشخاص، وهي تصف طبيعة العمل بين الأفراد من حيث الإنتاجية ومعالجة الصراع بطريقة فعالة (Crofeau & Raymad,2004: 179). كما يعبر عن نمط من السلوك يتم فيه تبادل المنافع بين إثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تعمل معاً لتحقيق منافع مشتركة (Jones, 2007: 206).

والتعاون شكل من أشكال التنسيق في مجال العمل نظراً لأن أداء الأفراد والجماعات المتعاونين يكون أعلى من أداء من يعملون منفردين (الفريجات، وآخرون، 2009: 231).

ويرى (George & Jones, 2008: 84) بأن هناك العديد من العوامل المؤثرة على إختيار الفرد للتعاون مع الآخرين، وهي الميل نحو تبادل الإمتيازات؛ والميل الفردي نحو التعاون؛ والثقة. حيث أن الميل نحو تبادل الإمتيازات يعكس تبادل المنفعة، أي الميل إلى معاملة الآخرين بمثل ما عوملوا به من هؤلاء الآخرين. فيما تعكس الثقة زيادة التعاون، أي أنه كلما زادت ثقة العاملين في زملائهم كلما زاد مستوى التعاون بينهم. وأخيراً يعكس الميل الفردي نحو التعاون ثلاثة إتجاهات مختلفة، وهي:

1. الإهتمام بالنفس والآخرين من خلال تعظيم العائد على كل الأطراف.

2. عدم الإهتمام بالآخرين ولا بكيفية تدبيرهم لأمورهم وذلك من خلال تعظيم العائد بشكل شخصي.

3. الحصول على أفضل النتائج أكثر من الإهتمام بكيفية الوصول إليها أي الميل إلى التنافس وهزيمة الآخرين.

5. **الثقافة التنظيمية**

تُشكل الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ (متكاملاً) للأداء الوظيفي العام للمنظمة، والثقافة القوية توفر أو تعمل على إيجاد القيمة المشتركة التي تضمن أن كل فرد في المنظمة يكون في نفس المسار أو الاتجاه (Martins & Terblanche, 2003: 65).

وتعرفها (Buhler, 2001:242) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكهم.

وتعرفها (قاري، 2005: 26) بأنها تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ويذكر (Sopow, 2006: 15) أن التجربة تشير إلى أنه يكون من السهل تنفيذ وتطبيق التغيير في إطار وجود ثقافة تنظيمية جيدة وإيجابية تكون داعمة للعاملين وتؤدى إلى تنمية ودعم القيادة الفعالة والهياكل الإدارية. وتؤدى الثقافة التنظيمية الفعالة عادة إلى تكوين متطلبات المناخ التنظيمى الإيجابية والتي تكون متوافقة بشكل أكبر مع الطرق الجديدة لإنجاز الأعمال وذلك يرجع بشكل أساسى إلى المستويات العالية من الثقة والاتصالات الفعالة، وهذا يكون على العكس في حالة الثقافة التنظيمية الغير صحيّحة حيث توجد مستويات عالية من عدم الثقة والاتصالات المتدنية إلى جانب المقاومة الشديدة للتغيير. ويشير البعض إلى أن الثقافة التنظيمية هي ظاهرة معقدّة إلا أن لها

تأثيراً كبيراً على أداء المنظمات، ويوافق الكثير من الكتاب على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في عمليات المنظمات وفاعليتها، كما أنها تمثل عامل محدد يؤثر في جودة الحياة لأعضاء المنظمات (Lukasova, et..al, 2006: 349).

ويرى (Daft, 2001:314) بأن الثقافة التنظيمية تؤدى وظيفتين هامتين داخل المنظمة: (1) ترابط وتكامل واندماج العاملين بالمنظمة معاً ليمكن تحقيق التآلف وتكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية، (2) تساعد التنظيم للموائمة مع البيئة الخارجية، ويعني التكامل الداخلي أن الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معاً في إطار هوية ذاتية جماعية ويعرفون كيف يعملون معاً بفعالية. فالثقافة التنظيمية تعمل كمرشد وموجّه بالنسبة للعلاقات والأعمال اليومية وتحدد كيفية التعامل والاتصال بين الأفراد بالتنظيم، كما تحدّد الثقافة أيضاً ما هو مقبول وغير مقبول من السلوك، ويشير التوافق أو المواءمة الخارجية إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها وكيف التعامل مع كافة الأطراف المعنية الخارجية، فتساعد الثقافة العاملين وترشدهم في أنشطتهم اليومية لتحقيق أهداف محددة، كما يمكن أن تدعم المنظمة في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء أو التحرك بإيجابية في مواجهة تحركّات المنافسين في السوق.

(2 - 4) : الابداع الاستراتيجي

(2 - 4 - 1) : مفهوم الإبداع والإبداع الاستراتيجي

يشير الإبداع إلى القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة (أيوب، 2000: 6). ويرى (الزهراني، 2002: 246) أن الإبداع هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

في حين حدد (القاسمي، 2002: 551 - 552) أن الإبداع هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

وقد عد (Wickham, 2001: 223) أن الإبداع يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين، **الأول**، أثر الإبداع، **والثاني**، التكنولوجيا. ومن خلال مزاوجة درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة او جديدة، يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربعة خلايا.

وقد قام كلاً من (Harrison & Samson,2002: 50) بوضع نموذجاً عاماً يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة، هي:

أولاً: تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري.

ثانياً: امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.

ثالثاً: الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الإنجاز.

وبُين (Martines & Terblance, 2003: 67) أن الإبداع يمثل توليد لأفكار جديدة ومفيدة أو قيّمة للمنتجات والخدمات والعمليات، والإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين أو محدد.

وقد قام (Jaw, et..al, 2012: 257) بصياغة مفهوم يتسم بالشمولية ويعبر عن الجوانب الأساسية للإبداع في المنظمات، وذلك كما يلي:

الإبداع في المنظمات يقوم على ممارسة العمل بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية في إطار مناخ وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.

ويبين (Palmer & Kaplan, 2009: 5-6) أن الإبداع الاستراتيجي يمثل مدخل منهجي شامل يركز على توليد الإبداعات الإضافية والجذرية. إذ أن الإبداع يصبح استراتيجي عندما يكون مقصوداً ومتكرر ويُولد فرقاً كبيراً في القيمة المضافة لكل من المستهلكين والزبائن والشركاء والمنظمة. كما أن مبادرة الإبداع الاستراتيجي تُولد محفظة لفرض نمو الأعمال المفاجئة باستخدام عملية ابداعية مُنظمة.

ويؤكد (Koteliniko, 2003: 3) أن الإبداع الاستراتيجي يستلزم إستقرار الصناعة، وإعتماد أبحاث السوق، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وتشخيص تغيراتها والفرص والتهديدات في أطار نقاط القوة والضعف التنظيمية، وبما يحقق رسالة وأهداف المنظمة، ويطور نظرتها عن المستقبل، وأن تكون المنظمة مقاده من قبل الزبون، وأن تفهم جيداً التكنولوجيا والمقدرات الجوهرية المتاحة لها، لتحصل على أساس عملي حول الأفكار التي عولت عليها في تحقيق الميزة التنافسية، ووجوب أن تكون المنظمة مستعدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في أطار ثقافتها وقدراتها المختلفة، وعبر سلسلة أنشطة تدعمها الإدارة في جميع مستوياتها، وترتب وفق أسبقيات، ثم تكرس طاقات الكوادر المؤهلة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في إطار إدارة تنسق المشروعات الفرعية المبدعة التي تقوم بها المنظمة، وتستمر في خلق الفرص الإبداعية، مع مراعاة السرعة في تقديم المنتجات الجديدة الى السوق قبل قيام المنافسين بذلك، والتقييم لتحديد الفجوة بين المنجز والمتوقع،

وتشخيص النقاط الحرجة باعتماد المقارنة المرجعية، ومقارنتها مع أفضل التطبيقات لدى المنظمات الاخرى، والسعي للتطوير والتكييف ثم التحسين المستمر.

ويبين (Palmer & Kaplan, 2009: 4) أن الإبداع الاستراتيجي يمثل توليد استراتيجيات النمو، ومجموعة تصنيفات متغايرة من المنتجات والخدمات، ونماذج الأعمال التي تعمل على تغيير مضامين العملية التنافسية وتوليد قيمة جديدة للمستهلكين والعملاء والمنظمة.

وبنفس السياق أوضح (Palmer & Kaplan, 2009: 5) أن الإبداع الاستراتيجي **في** المنظمات يؤكد على إستخدام المنهج الشامل **في** إنجاز الأعمال وذلك عبر مستويات متعددة، **الأول**، والذي يؤكد على المزج بين المداخل التقليدية وغير التقليدية **في** صياغة استراتيجية الأعمال، ونشر تطبيقات المحاذاة الاستراتيجية *Strategic Alignment* وبصيرة المستهلكين والعملاء *Customer / Consumer Insight* كأساس ومكمل للمداخل الأخرى. **الثاني**، يجمع بين نمطين من الإشكاليات العقلية، وهي التفكير الرؤيوي *Visioning Thinking* الذي يوضح الإمكانات الإبداعية على المدى البعيد، والتفكير البارجماتي *Pragmatic Thinking* والذي يبدأ بتنفيذ الانشطة من أسفل الهرم التنظيمي والمؤدية إلى تأثيرات مقاسة **في** الامد القصير.

عرف (Lendel & Varmus, 2011: 819 – 820) الإبداع الاستراتيجي بانه إتجاه إبداعي لنهج المنظمة حول إختيار الأساليب والسبل للإستفادة منها بشكل كامل **في** تحقيق الاهداف وتطوير قدرات مبتكرة للمنظمة.

وأكد (Nunta, et..al, 2012: 36) أن الإبداع الاستراتيجي يحدد إلى أي درجة وبأي شكل من المفترض على المنظمة أن تحاول إستخدام الإبداع لتنفيذ استراتيجيتها وتحسين مستويات أدائها.

وإدارة الابداع الاستراتيحي تجمع بين العناصر التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الأعمال وتطويرها لتحقيق القصد الاستراتيجي (Jones, 2002 :31)، وهو ما يعول فيها على الأسلوب الفرقي في العمل، وتحقيق الفريق للإبداع عبر تحفيز أعضاءه على التفكير المستقبلي ذو النهايات المفتوحة – كالتفكير في رغبات الزبون، وتقديم خدمات بصفات وخصائص لا يتوقع الزبون الحصول عليها كونها أساس الميزة التنافسية – ثم تحديد الفرص المتوقعة وتقييمها وإختيار أفضلها. كما تتضمن هذه الإدارة تحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة في المنظمة يحدد رؤية مستقبلية مشتركة، والسعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها (Jones,2002 :36-37).

(2 - 4 - 2) : تصنيف الإبداع الاستراتيجي

وفقاً لمنظور استراتيجي قام (Guisado-González, et..al, 2012:4-7) بتصنيف الإبداع الاستراتيجي بالآتي:

1. **الإبداع الاستراتيجي الإستباقي**، إذ ان المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي الإستباقي تميل إلى ان تكون ذات توجه عالي للبحث والتطوير بالإضافة إلى إمتلاكها ميزة المبادرة وتمتلك مستوى عال من التكنولوجيا المتقدمة، وبما ينعكس على قدراتها في الحصول على المعرفة من مجموعة متعدد من المصادر وتتصف بقيامها بعمليات وأنشطة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة.

2. **الإبداع الاستراتيجي الفاعل**، تركز المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي الفاعل على حماية التكنولوجيا التي تمتلكها وحصتها السوقية مع التأهب والإستعداد للإستجابة بسرعة بمجرد تطور وتوسع الأسواق والتكنولوجيا، وتهتم بالإبداع التدريجي Incremental Innovation ومستوى المخاطرة لديها منخفض.

3. **الإبداع الاستراتيجي التفاعلي،** المنظمات في هذا النوع تكون منظمات تابعة وتركز على العمليات والإجراءات ولا تعتمد البحث والتطوير بالإضافة إلى إتصافها بالإنتظار والترقب للبحث عن فرص منخفضة المخاطر حيث تقوم بنسخ عمليات الإبداع التي أثبتت جداوها.

4. **الإبداع الاستراتيجي السلبي،** وفيها تبقى المنظمات ممن لديها إبداع استراتيجي سلبي في حالة إنتظار حتى يطلب منها تغيير منتجاتها او خدماتها وهو ما يحدث في صناعة السيارات.

ولإنتاج وإدارة الإبداع من منحى استراتيجي عبر الريادة، أكد (Hitt, et..al, 2001: 531) أن المنظمات تُعول على أحد الخيارات أدناه:

1. **المشروعات الداخلية المشتركة** ، أن المشروعات الداخلية المشتركة تمثل مجموعة أنشطة تعتمد لتوليد الابتكار الإبداعات عبر وسائل المنظمة الداخلية. ويبرز هنا دور فريق المشروع الذي يحرر الأفراد من القيود البيروقراطية، ويجعلهم يبدعون عبر التبادل الفكري، ودور رأس مال المشروع الذي يوفر الموارد المالية لتطوير (الأفكار، المنتجات، الأعمال) الجديدة التي يقدمها الأفراد.

2. **التحالفات الاستراتيجية،** وذلك عندما تتوزع المعرفة والمهارات الإبداعية على منظمات متعددة، فترتبط عدة منظمات مواردها وقابلياتها للنمو بسرعة، والتركيز على الإبداع لتحقيق التكافؤ، ثم المزايا التنافسية، وتحقيق السرعة في الاستجابة المبدعة والانتشار العالمي (Harrison & John, 1998: 141) ثم توليد القيمة للعملاء.

3. **الاكتساب ورأس مال المشروع،** الذين تؤكد المنظمات عليهما في تحقيق الإبداع ثم إدارته، وهو الخيار الذي تعتمده لتطوير مستويات التنويع، فتدخل المنظمة الأم في أعمال تختلف عن طبيعة عملياتها الحالية (دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة) (Hitt, et..al, 2001:274).

وحدد (المعاضيدي، وعبد الرزاق، 2008: 194 ــ 197) عمليات الإبداع الاستراتيجي بأربعة عمليات، وهي التصور والتخيل الاستراتيجي، وتوليد الأفكار، وتقييم الأفكار وتنفيذ الأفكار.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربيّة والأجنبيّة

(2 - 5 - 1): الدراسات العربيّة

ـــ دراسة (صالح وسعد، 2010) بعنوان "إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تحليل مضامين المنظور العلمي والاستراتيجي لإدارة الموهبة من خلال عرض وتحليل مفهوم الموهبة لغة وإصطلاحاً ومفهوم إدارة الموهبة وأهميتها وعملياتها ونماذجها وبيان مكونات استراتيجية إدارة الموهبة وخطواتها الأساسية وإطار تطويرها، ثم التطرق إلى الإنعكاسات المتوقعة من تطبيق إدارة الموهبة على منظمات الأعمال العربية. وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل المراجع والدراسات الميدانية المتعلقة بالموضوع المذكور، ثم قدم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها ان تكون خارطة طريق لتحفيز منظماتنا العربية لتبني هذه الموضوع كثقافة وممارسة. وكان من ابرز تلك المقترحات استحداث منهج متكامل باسم إدارة الموهبة يدس على مستوى الدراسات الاولية والعليا وكذلك التوسع في البرامج التدريبية والتطويرية المتقدمة ذات الرافعة المالية.

ـــ دراسة (الكرماوي، 2010) بعنوان "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة السببية بين إدارة الموهبة من حيث البنية التحتية والأبعاد والأداء العالي في جامعتي الكوفة والقادسية بإعتبار ان الجامعات هي مصانع الموهبة ومركزها بالإضافة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية الفاعلة لإدارة الموهبة في الجامعات، وما هي عوامل النجاح الحرجة ومكونات البنية التحتية الأساسية لإدارة الموهبة، وكيف تسهم إدارة الموهبة في

تحسين مؤشرات الأداء العالي ضمن عينة الدراسة السادة رئيسي الجامعتين ومساعديهما والسادة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعتين وبواقع (48) لجامعة القادسية، و(40) لجامعة الكوفة. وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات التي تم جمعها بموجب أداة الاستبانة التي طورت على وفق مقياس Likert الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثيرالمعنوية التي حققتها أبعاد أدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية، أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فتمثلت بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأداءها واستدامتها، طالما أن جوهر الأداء الجامعي يرتكز على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها. فضلا عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة التنافسية للمنظمات.

ـــ دراسة (أسعد، 2011) بعنوان "إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقة على شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة وعملية جديدة / تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال والمرونة والمسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

ـــ دراسة (العنزي وآخرون، 2011) بعنوان "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات".

هدفت إلى تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة والمحاور الأساسية لمفاهيم نظم عمل الاداء العالي، بالإضافة إلى تقديم مخطط عمل مقترح يوضح طبيعة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل تطبيقات نظم عمل الأداء العالي، معززاً بجانب فلسفي يبرر ويناقش طبيعة ودور نظم عمل الأداء العالي في تعزيز عمل إدارة الموهبة. تكونت عينة البحث من (38) مرجعاً قسمت بين المراجع العربية والاجنبية، حيث بلغ عدد المراجع العربية المستخدمة (3) مراجع، فيما بلغ عدد المراجع الاجنبية (35) مرجعاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج المسحي المكتبي وما متوفر من مصادر حول موضوع الدراسة الحالي. وقد توصلت الدراسة إلى

وضع مخطط عمل مقترح يربط ويوضح العلاقة بين استلاتيجيات إدارة الموهبة وأنظمة عمل الاداء العالي.

(2-5-2)**:** الدراسات الأجنبيّة

ـــ دراسة (Farley, 2005) **بعنوان** " ***HR's Role in Talent Management and Driving Business Results***".

هدفت إلى بيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إدارة الموهبة وتوجيه نتائج الأعمال. ومن خلال قيام الباحث بمراجعة أدبية لأدوار الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تشكل العنصر الأساسي في إدارة الموهبة وتوجيه نتائج الأعمال.

ـــ دراسة (Lewis & Heckman, 2006) **بعنوان** " ***Talent Management: A critical review***".

هدفت إلى توضيح المقصود بإدارة الموهبة وما هي أساسياتها، ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة الدراسات التي تناولت أساسيات إدارة الموهبة توصلت الدراسة إلى وضع مفهوم لإدارة الموهبة يتضمن القدرات المعرفية والخبرة والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المتميزة.

ـــ دراسة (Bhatnagar, 2007) **بعنوان** " ***Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention***".

هدفت إلى بيان إدارة الموهبة وعلاقتها بمستوى مشاركة العاملين. تكونت عينة الدراسة من (272) فرداً يعملون في قطاع التوظيف في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في

قرارات الشركات كانت بمستوى منخفض، ومن خلال استغلال المواهب في الشركات التي تم التطبيق عليها فقد تبين أن قرارات الشركات كانت جيدة نتيجة المشاركة العالية للعاملين في هذه الشركات.

ـ دراسة (Collings & Mellahi, 2009) **بعنوان** "***Strategic Talent Management: A review and research agenda***"

هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة الموهبة وذلك للافتقار الكبير في وجود تعريف واضح المعالم لإدارة الموهبة. ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة الموهبة فقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لإدارة الموهبة ومن خلال هذا الإطار عمل الباحثون على وضع تعريف لإدارة الموهبة.

ـ دراسة (Roper, 2009) **بعنوان** "***The relationship between employees' perceptions of talent management practices and levels of engagement: A Botswana organisation case study***"

هدفت إلى بيان العلاقة بين إدراكات الموظفين لممارسات إدارة الموهبة ومستوى الترابط بين العاملين دراسة حالة في منظمة بستونية. تكونت عينة الدراسة من فرد يعملون في المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في بستونيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لقياس المتغيرات المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن هناك إدراك عالي من قبل أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموهبة والترابط بين العاملين، إلا أن الدراسة لم تحقق أي علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموهبة والترابط بين العاملين.

ـ دراسة (Zambrano & Velasquez, 2011) بعنوان " ***Strategic innovation decisions and innovation capabilities: decision and action models***"

هدفت إلى تطوير أنموذج لقرارات الإبداع الاستراتيجي من خلال القدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمواضع الدراسة. من المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. أما عينة الدراسة فقد شملت (42) مرجعاً مقسمة بين كتب علمية ودراسات سابقة وتقارير. واستخدم المنهج التاريخي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع البيانات عن موضوعات الدراسة الحالية. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها التكرارات والنسب المئوية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تطوير أنموذج لقرارات الإبداع الاستراتيجي، وأن الانموذج المطور بين بأن القرارات التي تتخذها الشركات من المفترض على أخذها بنظر الإعتبار مجموعة القدرات الإبداعية التي تمتلكها الشركات، وبهذا يمكن للشركات تحديد مجموعة المعايير لقرارات الإبداع الاستراتيجي التي ستتخذها مستقبلاً.

ـ دراسة (Shaemi, et..al., 2011) بعنوان " ***Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran)***"

هدفت إلى بيان إختبار أثر استراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي للموظفين العاملين في بلدية اصفهان بايران. تكونت عينة الدراسة من (217) موظف يعملون في بلدية اصفهان بايران. ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة ومنها نماذج تحليل المعادلات الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر

إيجابي ومعنوي لاستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي، وان كل من المناخ والإتصالات كانت العوامل الاكثر تأثيراً على الذكاء العاطفي.

ـ دراسة (Yaqub & Khan, 2011) **بعنوان** " ***The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness***"

هدفت إلى بيان دور سمعة صاحب العمل وإدارة الموهبة على تحقيق الجاذبية التنظيمية في الباكستان. تكونت عينة الدراسة من (100) طالب من ثلاثة جامعات تقع في مدينتي Rawalpindi and Islamabad ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليل من خلال اعداد استبانة لقياس المتغيرات المبحوثة. وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من دور سمعة صاحب العمل وإدارة الموهبة والجاذبية التنظيمية، كما بينت النتائج أن الطلبة المبحوثين عينة الدراسة لديهم وعي بالتقنيات المستخدمة من قبل العديد من المنظمات فيما يتعلق بالاستقطاب.

ـ دراسة (Chadee & Raman, 2012) **بعنوان** " ***External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management***"

هدفت إلى بيان الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة الموهبة في العلاقة بين المعرفة الخارجية ومقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات البحرية في الهند. تكونت عينة الدراسة من (68) فرد من مقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات البحرية في الهند. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لقياس المتغيرات المحددة في الدراسة. وبعد استخدام العديد من الاساليب الاحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها

أن كلاً من المعرفة الخاريجية وإدارة الموهبة ترتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمات، وأن إدارة الموهبة تلعب دوراً وسيطاً وايجابياً في العلاقة بين المعرفة الخارجية وأداء المنظمة.

ـ دراسة (Jones, et..al, 2012) **بعنوأن** "***Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study***"

هدفت إلى بيان طبيعة إدارة الموهبة في استراليا متضمناً ذلك التعرف على ما إذا كانت المنظمات تتبنى منظور الفردية أو النجمة أو النظام في إدارة مواهبها. تكونت عينة الدراسة من (22) مدير موارد بشرية يعملون في منظمات تهتم في إدارة المواهب لديها والبالغ عددها (18) منظمة. وقد اتبع الباحثون اسلوب المقابلة لتحقيق اهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن على المنظمات تبني مدل تطوير الجدارات لكونه المدخل الاكثر ملائمة بإدارة المواهب لديها، حيث أن اللجوء لمدخل الجدارات لتطوير مواهبها سيمكنها من تحديد موهبة كل فرد يعمل لديها وبالتالي تنمية موهبته بما يلائم احتياجات المنظمة.

ـ دراسة (Berghman, 2012) **بعنوأن** "***Strategic innovation in established companies: An Empirical Study of Appropriate Ambidexterity Strategies***"

هدفت إلى توضيح مفهوم البراعة، وذلك من خلال دراسة استراتيجيات البراعة التي تستخدمها الشركات في توليد الإبداع الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من (5) قطاعات صناعية هولندية. أما عينة الدراسة فقد شملت على (212) مديراً ومسؤولاً يعملون في القطاعات الصناعية الهولندية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة عدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الشركات التي تم

تأسيسها تتعامل مع الإحتكاكات بمختلف البراعات في مراحل بدء وتسويق مشاريع الإبداع الاستراتيجي.

ـ دراسة (Cassia, et..al., 2012) **بعنوأن** " ***Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework***"

هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين الملكية العائلية للشركات والعوامل الإدارية المؤثرة على نجاح تطوير المنتجات الجديدة. إذ تم تقسيم هذا الهدف إلى ثلاثة أسئلة، هي: ما هي طبيعة العلاقة بين الملكية العائلية والعوامل الإدارية المؤثرة على نجاح نشاطات تطوير المنتجات الجديدة ؛ وكيف أن العوامل الإدارية المؤثرة على نجاح نشاطات تطوير المنتجات الجديدة تواجه من قبل الملكية العائلية ؛ وما هي الإختلافات الأساسية في التعامل مع العوامل الإدارية المؤثرة على نجاح نشاطات تطوير المنتجات الجديدة بين الشركات المملوكة عائلياً والغير مملوكة عائلياً. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (5) شركات إيطالية مملوكة عائلياً و (5) شركات إيطالية غير مملوكة عائلياً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الشركات العائلية تبرز بشكل واضح وأكثر توجهاً على المدى البعيد من الشركات غير العائلية.

(2 - 6) : ما يمّيز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية ودور إدارة الموهبة في تحقيق النجاح للمنظمات بشقيها السلعي والخدمي. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة (إدارة الاداء ؛ تطوير الموظفين ؛ العوائد والمكافآت ؛ التعاون ؛ الثقافة التنظيمية) بالإعتماد على (Shaemi, et..al, 2011: 229 - 241). أما ما يرتبط بمتغير الابداع الاستراتيجي فسيتم قياسه بالإستناد إلى رأي (Sniukas, 2007)

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2) : منهج الدراسة

يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. وذلك لأنها تبحث في مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموهبة والإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية. وهي تحليلية لأنها تسعى إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

حيث يعتبر المنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج مناسبة لإعطاء صورة دقيقة، وإضافة رصيد من الحقائق والمعارف، الأمر الذي يساعد على فهم ما سعت اليه هذه الدراسة.

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الكويتية والبالغ عددها (11) شركة. وهي كما موضحة بالجدول (3 ــ 1).

الجدول (3 ــ 1)

شركات التأمين الكويتية

ت	اسم الشركة	سنة التاسيس
1	الكويت للتأمين	1960
2	الأهلية للتأمين	1962
3	الخليج للتأمين	1962
4	وربة للتأمين	1976
5	البحرينية الكويتية للتأمين	1977
6	الهند الجديدة للتأمين	1953
7	أورينيتال للتأمين	1959
8	الأهلية المصرية للتأمين	1957
9	الضمان اللبنانية للتأمين	1953
10	اللبنانية السويسرية للتأمين	1959
11	العربية للتأمين	1961

أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (117). والجدول (3 ــ 2) يوضح إعداد المديرين ورؤساء الأقسام في كل شركة من شركات التأمين الكويتية.

الجدول (3 ــ 2)

المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية

ت	اسم الشركة	عينة الدراسة		المجموع
		المديرين	رؤساء الأقسام	
1	الكويت للتأمين	2	12	14
2	الأهلية للتأمين	1	12	13
3	الخليج للتأمين	2	11	13
4	وربة للتأمين	2	10	12
5	البحرينية الكويتية للتأمين	1	8	9
6	الهند الجديدة للتأمين	1	7	8
7	أورينيتال للتأمين	1	9	10
8	الأهلية المصرية للتأمين	1	8	9
9	الضمان اللبنانية للتأمين	1	9	10
10	اللبنانية السويسرية للتأمين	1	8	9
11	العربية للتأمين	1	9	10
المجموع		14	103	117

وتم توزيع (117) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، استرجع منها (104) بنسبة (89%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (7) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (97) استبانة بنسبة (93%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 ـــ 3) ، (3 ـــ 4) ، (3 ـــ 5) ، (3 ـــ 6) ، (3 ـــ 7) ، (3 ـــ 8) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية من (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ـــ 3) أن 22% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 31% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 35% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة ما مجمله 12%.

الجدول (3 ـــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	21	22
	من 30–34 سنة	30	31
	من 35–39 سنة	34	35
	40 سنة فأكثر	12	12
المجموع		97	100

وبما يتعلق بمتغير الجنس، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 ـــ 4) أن 75% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 25% هم من الإناث.

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	73	75
	إناث	24	25
المجموع		97	100

وبما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي، وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 5) تبين أن 3% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 76% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم هي 20%. وأن 1% هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم.

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	3	3
	بكالوريوس	74	76
	ماجستير	19	20
	دكتوراه	1	1
المجموع		97	100

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد بينت النتائج والمبينة في الجدول (3 ــ 6) أن 44% هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية، وان 35% هم من المتخصصين بالعلوم المالية والمحاسبية، وأن 10% هم من المتخصصين بعلم الحاسوب، كما أن 3% من أفراد

عينة الدراسة هم من المتخصصين بهندسة الحاسوب، وأخيراً، تبين أن 7% هم من أصحاب الإختصاصات الاخرى.

الجدول (3 ــ 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	علوم إدارية	43	44
	علوم مالية ومحاسبية	34	35
	علوم حاسوب	10	10
	هندسة حاسوب	3	3
	أخرى	7	7
المجموع		97	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، يبين الجدول (3 ــ 7) أن 23% هم ممن تبلغ عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل، وان 39% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تبلغ عدد سنوات خبرتهم العملية بين 6 إلى 10 سنوات، وأن 21% هم تبلغ عدد سنوات خبرتهم العملية بين 11 إلى 15 سنة، وأخيراً، أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن 18% من أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 16 سنة فأكثر.

الجدول (3 ــ 7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	22	23
	من 6–10سنوات	38	39
	من 11–15 سنة	20	21
	أكثر من 16 سنة	17	18
المجموع		97	100

وأخيراً، وفيما يتعلق بمتغير المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (3 ــ 8) أن 12% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، وأن 88% هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 ــ 8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	**مدير**	12	12
	رئيس قسم	85	88
المجموع		97	100

(3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانات الدراسة التي قام الباحث بتطويرها كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام

مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20. وقد تم بناء استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة. تضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجيات إدارة الموهبة عبر خمسة استراتيجيات رئيسة، وهي (استراتيجية إدارة الاداء ؛ استراتيجية تطوير الموظفين ؛ استراتيجية العوائد والمكافآت ؛ استراتيجية التعاون ؛ واستراتيجية الثقافة التنظيمية) و(25) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

استراتيجيات إدارة الموهبة	استراتيجية إدارة الاداء	استراتيجية تطوير الموظفين	استراتيجية العوائد والمكافآت	استراتيجية التعاون	استراتيجية الثقافة التنظيمية
عدد الفقرات	5	5	5	5	5
ترتيب الفقرات	1 ـــ 5	6 ـــ 10	11 ـــ 15	16 ـــ 20	21 ـــ 25

الجزء الثالث: تضمن مقياس الإبداع الاستراتيجي عبر (8) فقرات لقياسها، وكان ترتيب الفقرات من (26 ـــ 33).

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (33) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 - 6): المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون ـ SPSS V.20 ـ، وبرنامج Amos Ver.20.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 ــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداتي الدراسة (الاستبانات) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من مقدار التأثير والتغير الحاصل نتيجة المتغيرات المؤثرة في تحليل الإنحدار المتعدد.
- استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية لبناء أنموذج مقترح لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التالبع وذلك باستخدام برنامج Amos Ver.20.

(3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض أداتي الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت أداتي الدراسة في صورتهما النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran & Bougie, 2010: 184). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجداول (3 ـــ 9) يبين نتائج الثبات لأداتي الدراسة.

الجدول (3 ــ 9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**استراتيجيات إدارة الموهبة**	25	0.878
1 - 1	استراتيجية إدارة الاداء	5	0.840
1 - 2	استراتيجية تطوير الموظفين	5	0.789
1 - 3	استراتيجية العوائد والمكافآت	5	0.827
1 - 4	استراتيجية التعاون	5	0.725
1 - 5	استراتيجية الثقافة التنظيمية	5	0.700
2	**الإبداع الاستراتيجي**	8	0.791
	الإستبانة ككل	33	0.889

إذ يوضح الجدول (3 ــ 9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة للاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية والتي تراوحت بين (0.791) للإبداع الاستراتيجي كحد أدنى، و (0.878) لاستراتيجيات إدارة الموهبة كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الاستبانة الكلي والموزعة على عينة الدراسة (0.889) وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الـفـصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

أولاً : استراتيجيات إدارة الموهبة في شركات التأمين الكويتية

لوصف وتحليل استراتيجيات إدارة الموهبة في شركات التأمين الكويتية (استراتيجية إدارة الاداء ؛ استراتيجية تطوير الموظفين ؛ استراتيجية العوائد والمكافآت ؛ استراتيجية التعاون ؛ واستراتيجية الثقافة التنظيمية)، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 1) ؛ (4 ــ 2) ؛ (4 ــ 3) ؛ (4 ــ 4) ؛ (4 ــ 5).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 1) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة باستراتيجية إدارة الأداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.134 ــ 3.701) بمتوسط كلي مقداره (3.371) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى التطبيق المتوسط لاستراتيجية إدارة الأداء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر**" بمتوسط حسابي بلغ (3.701) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.371)، وانحراف

معياري بلغ (1.042)، فيما حصلت الفقرة "**يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.134) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.371) وانحراف معياري (1.006). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الأداء في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 — 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استراتيجية إدارة الاداء في شركات التأمين الكويتية

ت	استراتيجية إدارة الاداء في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
1	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر	3.701	1.042	1	مرتفع
2	يراعي نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي الوصف الوظيفي المحدد لطبيعة عملي	3.453	1.000	2	متوسط
3	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائي	3.381	1.014	3	متوسط
4	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين	3.134	1.006	5	متوسط
5	يساعد نظام إدارة الأداء المطبق في شركتي على رفع كفاءة أداء الموظفين والشركة ككل	3.185	0.971	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية إدارة الأداء	3.371	0.786		

كما يبين الجدول (4 — 2) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة باستراتيجية تطوير الموظفين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.948 — 3.804) بمتوسط كلي مقداره (3.278) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى مستوى التطبيق المتوسط لاستراتيجية تطوير الموظفين. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.804) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.278)، وانحراف معياري بلغ (1.016)، فيما حصلت الفقرة "**توفر الشركة مخصصات كافية لتطوير الموظفين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.948) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.278) وانحراف معياري (1.054). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموظفين في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 — 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استراتيجية تطوير الموظفين في شركات التأمين الكويتية

ت	استراتيجية تطوير الموظفين في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
6	توفر الشركة مخصصات كافية لتطوير الموظفين	2.948	1.054	5	متوسط
7	تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة	3.804	1.016	1	مرتفع
8	تهتم الشركة التي اعمل بها بتشجيع العاملين على تدريب زملائهم الجدد	3.299	0.970	2	متوسط
9	تكافيء الشركة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية	3.154	1.024	4	متوسط
10	تعقد شركتنا ورشات عمل لمحاكاة طرق إنجاز العمل وتوزيع الادوار	3.185	1.111	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية تطوير الموظفين	3.278	0.763		

ويظهر الجدول (4 ـــ 3) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة باستراتيجية العوائد والمكافآت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.123ــــ3.680) بمتوسط كلي مقداره (3.412) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى التطبيق المتوسط لاستراتيجية العوائد والمكافآت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمنح شركتي علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي**" بمتوسط حسابي بلغ (3.680) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.412)، وانحراف معياري بلغ (1.094)، فيما حصلت الفقرة "**تلقيت مكافأة وعائد لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.123) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.412) وانحراف معياري (1.041). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية العوائد والمكافآت في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ـــ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استراتيجية العوائد والمكافآت في شركات التأمين الكويتية

ت	استراتيجية العوائد والمكافآت في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
11	عندما أبذل جهود وأتفانى في أدائي أتلقى الثناء والتقدير من مديري	3.319	1.123	4	متوسط
12	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت وعوائد استثنائية لموظفيه الكفء	3.484	1.031	2	متوسط
13	تلقيت مكافأة وعائد لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل	3.123	1.120	5	متوسط
14	توزع المكافآت والعوائد في شركتي على من يستحقها	3.453	1.041	3	متوسط
15	تمنح شركتي علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي	3.680	1.094	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية العوائد والمكافآت	3.412	0.832		

ويلخص الجدول (4 ــ 4) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة باستراتيجية التعاون. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.185 ــ 3.742) بمتوسط كلي مقداره (3.451) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى التطبيق المتوسط لاستراتيجية التعاون. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يؤسس الأفراد في الشركة قواعد وإجراءات خاصة بهم لتسهيل إنجاز المهام**" بمتوسط حسابي بلغ (3.742) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.451)، وانحراف معياري بلغ (0.927)، فيما حصلت الفقرة "**يلتزم جميع العاملين في الشركة بتحقيق غاياتها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.185) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.451) وانحراف معياري (1.083). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استراتيجية التعاون في شركات التأمين الكويتية

ت	استراتيجية التعاون في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
16	يلتزم جميع العاملين في الشركة بتحقيق غاياتها	3.185	1.083	5	متوسط
17	لدي شركتنا قواعد وإجراءات للتعامل مع معظم المشكلات التي تظهر	3.195	0.942	4	متوسط
18	يؤسس الأفراد في الشركة قواعد وإجراءات خاصة بهم لتسهيل إنجاز المهام	3.742	0.927	1	مرتفع
19	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة بانجاز المهام المعقدة	3.711	0.999	2	مرتفع
20	يتصف مناخ العمل في الشركة بوجود علاقات ودية واتصالات مفتوحه بين العاملين	3.422	0.899	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التعاون	3.451	0.615		

وأخيراً، يوضح الجدول (4 ـــــ 5) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة باستراتيجية الثقافة التنظيمية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.525 ـ 3.804) بمتوسط كلي مقداره (3.670) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى التطبيق المرتفع لاستراتيجية الثقافة التنظيمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسعى الشركة لترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى العاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.804) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.670)، وانحراف معياري بلغ (0.931)، فيما حصلت الفقرة "**تحرص الشركة دائماً على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.525) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.670) وانحراف معياري (1.051). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استراتيجية الثقافة التنظيمية في شركات التأمين الكويتية

ت	استراتيجية الثقافة التنظيمية في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
21	تحرص الشركة دائماً على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها	3.525	1.051	5	مرتفع
22	توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم المشتركة التي تحكم أساليب العمل بالشركة	3.597	1.057	4	متوسط
23	تسعى الشركة لترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى العاملين	3.804	0.931	1	مرتفع
24	تكون على مدار السنين داخل الشركة نظام أخلاقي مشترك يوجه سلوكنا ويُحدد لنا الصواب من الخطأ	3.773	1.015	2	مرتفع
25	توجد العديد من العادات والتقاليد والمناسبات التي تتميز باستمراريتها كتراث الشركة	3.649	0.842	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية الثقافة التنظيمية	3.670	0.662		

ثانياً : الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية

لوصف وتحليل الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 6). إذ يوضح الجدول (4 ــ 6) إجابات عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الكويتية العبارات المتعلقة بالإبداع الاستراتيجي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.072 ــ 4.195) بمتوسط كلي مقداره (3.787) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الأهمية المرتفع للإبداع الاستراتيجي. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد حلقات ودوائر للقيادات الإبداعية داخلها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.195)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.787)، وانحراف معياري بلغ (0.824)، فيما حصلت الفقرة "**تتمتع إدارة الشركة برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها آلية إنجاز الأعمال**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.072) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.787) وانحراف معياري (1.006). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية

ت	الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد حلقات ودوائر للقيادات الإبداعية داخلها	4.195	0.824	1	مرتفع
27	توفر إدارة الشركة نوعاً من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة	3.948	1.014	4	مرتفع
28	تقوم إدارة الشركة بتقييم الأفكار وإمكانية تنفيذها	3.824	0.912	5	مرتفع
29	تشجع إدارة الشركة المستويات الإدارية الدنيا على تقديم ومناقشة الأفكار الجديدة	3.732	0.973	6	مرتفع
30	تقوم إدارة الشركة بتقييم الفائدة المتحققة من تطبيق الفكرة الجديدة مقارنة بالتكاليف المترتبة على تطبيقها	4.000	0.721	2	مرتفع
31	توفر إدارة الشركة كافة إحتياجاتها من الموارد البشرية لتنفيذ الأفكار الجديدة	3.546	0.989	7	متوسط
32	تقوم إدارة الشركة بتوضيح إجراءات تنفيذ الأفكار الجديدة لجميع العاملين فيها	3.979	1.154	3	مرتفع
33	تتمتع إدارة الشركة برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها آلية إنجاز الأعمال	3.072	1.082	8	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الابداع الاستراتيجي	3.787	0.544		

(4 - 3) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4ــ7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4ــ7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	استراتيجية إدارة الاداء	1.600	0.625	- 0.514
2	استراتيجية تطوير الموظفين	2.376	0.421	- 0.049
3	استراتيجية العوائد والمكافآت	2.051	0.488	- 0.419
4	استراتيجية التعاون	1.672	0.598	- 0.261
5	استراتيجية الثقافة التنظيمية	1.338	0.747	- 0.436

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 ـــ 7) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموهبة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية العوائد والمكافآت، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية الثقافة التنظيمية) والبالغة (1.600 ؛ 2.376 ؛ 2.051 ؛ 1.672 ؛ 1.338) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.421 ـــ 0.747) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية العوائد والمكافآت، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية الثقافة التنظيمية) **على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموهبة (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية العوائد والمكافآت، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية الثقافة التنظيمية) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار لاستراتيجيات إدارة الموهبة		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية	0.643	0.414	12.836	بين المجاميع	5	0.000	إدارة الأداء	0.539	5.312	0.000
				البواقي	91		تطوير الموظفين	0.260	2.370	0.018
							العوائد والمكافآت	0.136	1.187	0.238
							التعاون	0.246	2.100	0.020
				المجموع	96		الثقافة التنظيمية	0.138	1.486	0.141

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضـح الجـدول (4ـــــ 8) أثـر اسـتراتيجيات إدارة الموهبـة (اسـتراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية العوائد والمكافآت، واسـتراتيجية التعـاون، واسـتراتيجية الثقافة التنظيمية) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاسـتراتيجيات إدارة الموهبـة (اسـتراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية التعاون) على الإبداع الاسـتراتيجي في شـركات التـأمين الكويتية، إذ بلغ معامل الارتبـاط R (0.643) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أمـا معامـل التحديد R^2 فقد بلغ (0.414)، أي أن مـا قيمتـه (0.414) من التغيرات في الإبـداع الاسـتراتيجي في شـركات التـأمين الكويتيـة نـاتج عـن الـتغير في اسـتراتيجيات إدارة الموهبـة (اسـتراتيجية إدارة الأداء، اسـتراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية التعاون)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.539) لاستراتيجية إدارة الأداء، (0.260) لاسـتراتيجية تطـوير المـوظفين و (0.246) لاسـتراتيجية التعـاون. وهـذا يعـني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمـام بتطبيـق اسـتراتيجيات إدارة الموهبة يؤدي إلى زيـادة في الإبـداع الاسـتراتيجي في شـركات التـأمين الكويتيـة بقيمـة (0.539) لاسـتراتيجية إدارة الأداء، (0.260) لاستراتيجية تطوير الموظفين و (0.246) لاستراتيجية التعـاون. ويؤكـد معنويـة هـذا التـأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.836) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صـحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضـية العدمية (الـصفرية)، وتقبل الفرضـية البديلـة الـتي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية التعاون) **على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات السابقة ذات التأثير الأكبر على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثرها على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4ـ9).

إذ يوضح الجدول (4 ـ 9) أثر استراتيجيات إدارة الموهبة (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية العوائد والمكافآت، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية الثقافة التنظيمية) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، **الأنموذج الأول** يبين تأثير استراتيجية إدارة الأداء على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغ معاملات الارتباط ***R*** (0.530) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.281) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في قيمة الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية ناتج عن التغير في استراتيجية إدارة الأداء. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.530) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية إدارة الأداء يؤدي إلى زيادة في الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية بقيمة (0.530). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.093) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما **الأنموذج الثاني** فيبين تأثير كلاً من استراتيجية إدارة الأداء واستراتيجية التعاون على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغ معاملات الارتباط ***R*** (0.607) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.368) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.368) من التغيرات في الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية ناتج عن التغير في استراتيجية إدارة الأداء واستراتيجية التعاون. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.087) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من قيمة الزبون بقيمة (0.087) عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة التغير في قيمة *F* والتي بلغت (13.015) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير *β* (0.439) لاستراتيجية إدارة الأداء و (0.309) لاستراتيجية التعاون، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية إدارة الأداء واستراتيجية التعاون يؤدي إلى زيادة في الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية بقيمة (0.439) و (0.309) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *T* المحسوبة والتي بلغت (5.124) لاستراتيجية إدارة الأداء و (3.608) لاستراتيجية التعاون وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ونتيجة لذلك يتضح أن أن كلاً من استراتيجية تطوير الأداء والتعاون هما من لهما تأثير معنوي على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

جدول (4ـــ9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي استراتيجيات إدارة الموهبة ذات التأثير الأكبر على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع الاستراتيجي	**الأول:** استراتيجية إدارة الأداء	0.530	0.281	37.120	0.281	37.120	0.000	1	95	0.530	6.093	0.000
	الثاني: استراتيجية إدارة الأداء + استراتيجية التعاون	0.607	0.368	27.415	0.087	13.015	0.000	1	94	0.439	5.124	0.000
										0.309	3.608	0.000

وإستناداً إلى النتائج المعروضة، ولبناء أنموذج مقترح يعرض الاوزان الإنحدارية والتأثيرية لكل متغير من المتغيرات المبحوثة. تم استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model. إذ أظهرت النتائج أن قيمة Chi^2 بلغت (212.786)، وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.607) وهو غير مقاربة لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.000) وهو غير مقاربة إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.437) وهي أيضاً غير مساوية لقيمة الصفر. وهو ما يؤشر أن الأنموذج المقترح للتأثيرات غير دال إحصائياً (الموائمة التامة). والجدول (4 ــ 10) الأوزان الإنحدارية ومعاملات المسار للأنموذج المقترح بشكله الأولي.

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي بشكله الاولي

البيان			قيمة التأثير	قيمة T	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الأداء	←	الإبداع الاستراتيجي	0.735	6.928	0.000
استراتيجية تطوير الموظفين	←	الإبداع الاستراتيجي	-0.399	-7.326	0.000
استراتيجية العوائد والمكافآت	←	الإبداع الاستراتيجي	0.069	1.263	0.206
استراتيجية التعاون	←	الإبداع الاستراتيجي	0.100	1.831	0.067
استراتيجية الثقافة التنظيمية	←	الإبداع الاستراتيجي	0.038	0.706	0.480

وبعد القيام بإجراء بعض العلاقات بين متغيرات الدراسة لتحقيق الموائمة التامة للانموذج المقترح تبين أن قيمة Chi^2 بلغت (62.026) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ قيمة

مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.936) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.963) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.038) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهو ما يؤشر أن الأنموذج المعدل بعد إضافة مجموعة من العلاقات دال إحصائياً (الموائمة التامة). وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11) والشكل (4 ــ 1).

جدول (4 ــ 11)

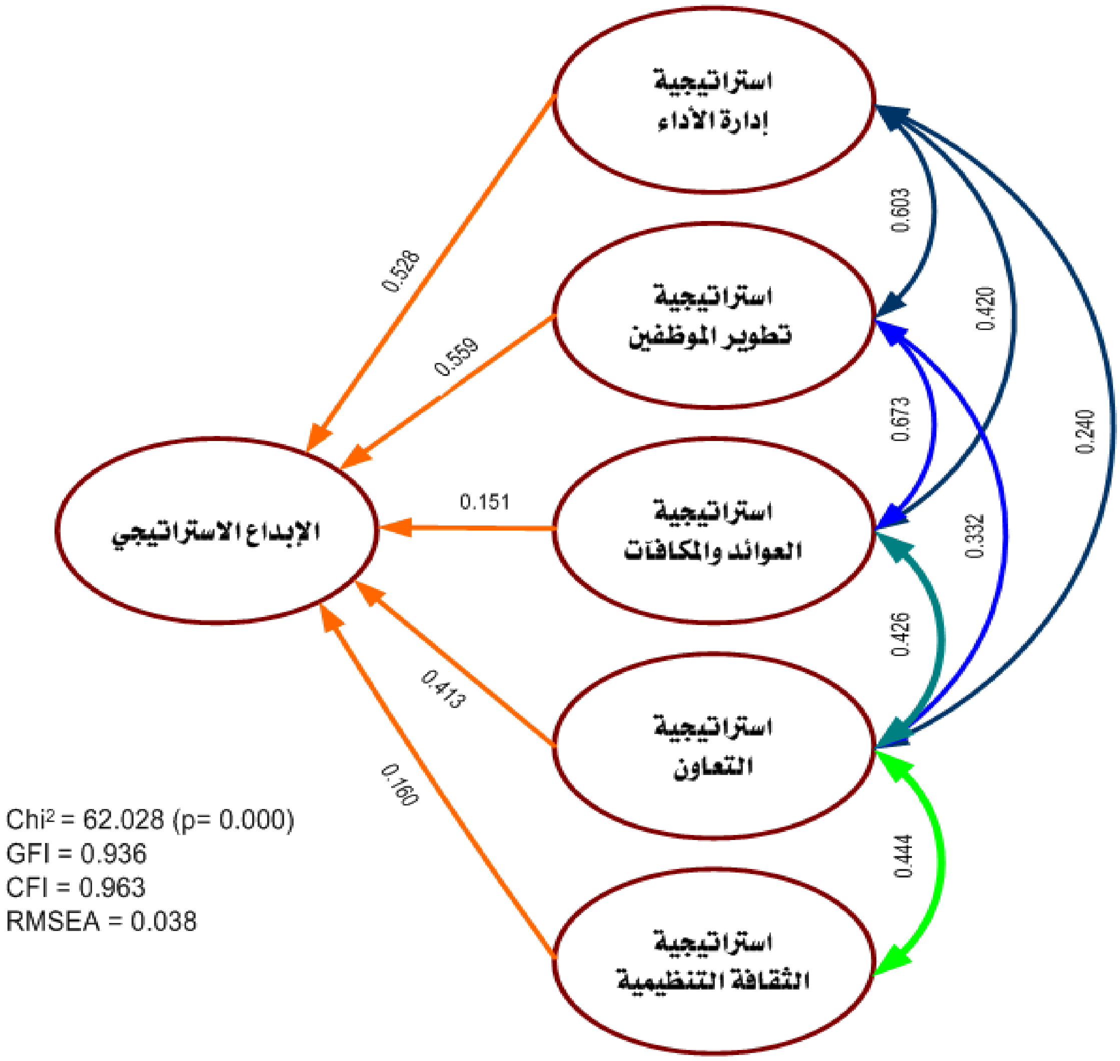
نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي

البيان			قيمة التأثير	الخطأ المعياري	قيمة T	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الأداء	←	الإبداع الاستراتيجي	0.528	0.081	5.822	0.000
استراتيجية تطوير الموظفين	←	الإبداع الاستراتيجي	0.559	0.098	6.514	0.000
استراتيجية العوائد والمكافآت	←	الإبداع الاستراتيجي	0.151	0.032	4.730	0.000
استراتيجية التعاون	←	الإبداع الاستراتيجي	0.413	0.081	6.551	0.000
استراتيجية الثقافة التنظيمية	←	الإبداع الاستراتيجي	0.160	0.034	4.698	0.000
استراتيجية إدارة الأداء	↔	استراتيجية تطوير الموظفين	0.603	0.071	5.062	0.000
استراتيجية إدارة الأداء	↔	استراتيجية العوائد والمكافآت	0.420	0.072	3.794	0.000
استراتيجية إدارة الأداء	↔	استراتيجية التعاون	0.240	0.045	2.533	0.011
استراتيجية تطوير الموظفين	↔	استراتيجية العوائد والمكافآت	0.673	0.077	5.470	0.000
استراتيجية تطوير الموظفين	↔	استراتيجية التعاون	0.332	0.045	3.407	0.000
استراتيجية العوائد والمكافآت	↔	استراتيجية التعاون	0.426	0.051	4.208	0.000
استراتيجية التعاون	↔	استراتيجية الثقافة التنظيمية	0.444	0.041	4.327	0.000

إذ يتضح من الجدول (4 ــ 10) أن قيم التأثير تراوحت بين (0.151) لتأثير استراتيجية العوائد والمكافآت على الابداع الاستراتيجي كحد أدنى، و (0.559) لتأثير استراتيجية تطوير الموظفين على الابداع الاستراتيجي كحد أعلى. كما يبين الجدول أن قيمة t لمسار التأثير تراوحت بين (4.730) لاستراتيجية العوائد والمكافآت ← الابداع الاستراتيجي. فيما بلغت قيمة t لمسار لاستراتيجية تطوير الموظفين ← الابداع الاستراتيجي (6.514) عند مستوى دلالة (0.007) و (0.000) على التوالي. كما يظهر الجدول أيضاً العلاقات المضافة للوصول إلى المواءمة التامة للأنموذج المقترح أن قيم العلاقة تراوحت بين (0.240) للعلاقة بين استراتيجية إدارة الاداء واستراتيجية التعاون كحد أدنى بقيمة معامل المسار (2.533)، و (0.673) للعلاقة بين استراتيجية تطوير الموظفين واستراتيجية العوائد والمكافآت كحد أعلى وبقيمة معامل المسار (5.470). والشكل (4 ــ 1) يوضح ذلك.

الشكل (4 ــ 1)

الأنموذج المقترح لتأثير استراتيجيات إدارة الموهبة على الإبداع الاستراتيجي



الـفـصل الخامس
النتائج والتوصيات

(5 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

(5 - 2): النتائج

(5 - 1 - 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. تبين أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الأداء في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
2. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموظفين في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. كما تبين أن مستوى تطبيق استراتيجية العوائد والمكافآت في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. وبينت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. وأوضحت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. وأخيراً، أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

(5 - 1 - 2): النتائج المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة (استراتيجية إدارة الأداء، استراتيجية تطوير الموظفين، واستراتيجية التعاون) على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. من خلال إجراء تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج تبين وجود أنموذجين للتأثير على الإبداع الاستراتيجي، الانموذج الاول بين تأثير استراتيجية إدارة الأداء على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغت قيمة أنموذج التاثير الأول ما مقداره (0.530). أما أنموذج التأثير الثاني فقد بين أن هناك تأثير لكل من استراتيجية إدارة الأداء واستراتيجية التعاون على الإبداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغت قيمة درجة التأثير (0.439) لاستراتيجية و(0.309) على التوالي.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة كلاً من (**الكرماوي،** 2010) التي بينت أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثيرالمعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة. ونتيجة دراسة (**أسعد،** 2011) التي بينت وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة

موجودة وعملية جديدة / تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال والمرونة والمسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05). ودراسة (Shaemi, et..al., 2011) التي بينت وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي، وان كل من المناخ والإتصالات كانت العوامل الاكثر تأثيراً على الذكاء العاطفي.

(5 - 3): التوصيات

1. التوسع والإهتمام أكثر من قبل شركات التأمين الكويتية باستراتيجيات إدارة الموهبة وجعلها ثقافة مؤسسية وذلك من خلال إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين استراتيجيات إدارة الموهبة وأسس ممارستها كخارطة طريق لهذه الشركات، وعقد الندوات التثقيفية لنشر مفاهيم استراتيجيات إدارة الموهبة واستعراض تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال وتشخيص مكامن القوة ومواطن الضعف في شركات التأمين الكويتية حول إمكانية تجسيد العمل بها.
2. تكليف إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين الكويتية بإعداد وتدريب الموظفين الكفوئيين وخصوصاً فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموهبة.
3. رسم خريطة توزيعات المواهب داخل شركات التأمين الكويتية لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو استقطاب المواهب من الخارج.

4. استحداث منهج متكامل باسم (إدارة الموهبة) يدرس على مستوى الدراسات الأولية كمبادئ وعلى مستوى الدراسات العليا كفلسفة وفكر ليسهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لأهمية الموضوع وضرورياته ويوسع مدارك الطلبة بالأسس العلمية لممارسته.

5. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الافراد الموهوبين داخل شركات التأمين الكويتية والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء.

6. إجراء دراسات حول إدراك أهمية إدارة الموهبة من قبل مديري المنظمات العربية، و تاثير إدارة الموهبة في صياغة استراتيجية المنظمة، وعلاقة إدارة الموهبة في الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أسعد، نور خليل محمود، (2011)، "إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقة على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. أيوب، ناديه، (2000)، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (40)، الرياض.
3. باري، كشواي، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية**"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
4. جاردنر،جون، (2000)، "**التميز: الموهبة والقيادة**"، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
5. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الاستراتيجية: المظلة ـ الأصول والقيمة"، **المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة التحديات**، الفترة 15 - 16 / 3 / 2005.
6. الزهراني، رندة، (2002)، "الإداع الإداري في ظل البيروقراطية"، **عالم الفكر**، المجلد (30)، العدد (3).
7. شاويش، مصطفى، (2005)، "**إدارة الموارد البشرة: إدارة الأفراد**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. صالح، أحمد علي؛ وسعد، علي موات، (2010)، "إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي"، **مجلة الإداري**، العدد (120)، السنة الثانية والثلاثون.

9. العاني، 2007: 15

10. العبادي، هاشم فوزي، (2010)، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة"، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، العدد (17)، الكوفة: العراق.

11. العلاق، بشير أحمد، (2008)، "**الإدارة الحديثة: مفاهيم ونظريات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. العنزي، سعد علي محمود ؛ والعطوي، عامر علي حسين ؛ والعابدي، علي رزاق جياد، (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، العدد (89)، المجلد (34): 91 ــ 105.

13. الغالبي، طاهر محسن منصور، والخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "**الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. الفريجات، خضير كاظم محمود؛ واللوزي، موسى سلامة؛ والشهابي، أنعام، (2009)، "**السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

15. قاري، بلقيس عبد الرحيم، (2005)، "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: المملكة العربية السعودية.

16. القاسمي، أميمة، (2002)، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية**، المنعقد في بيروت: لبنان.

17. الكرماوي، محمد ثابت فرعون، (2010)، "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الكوفة، العراق.

18. المعاضيدي، معن وعدالله، وعثمان، محمد عبد الرزاق، (2008)، "أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الإبداعي الإستراتيجي"، **مؤتمر قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين**، جامعة الزرقاء الخاصة: 177 - 213.

19. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Allameh, Sayyed Mohsen; Naftchali, Javad Shabani; Pool, Javad Khazaei & Davoodi, Sayyed Mohammad Reza, (2012), “Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model”, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, Vol. 2, No. 2: 42 -57.

2. Armstrong, M., & Murlis, H. (2005), “***Reward Management***”, London: Kogan Page, Ltd.

3. Armstrong, M., (2006), “***A hand book of Human resource management practice***”,10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

4. Armstrong, M., (2009), “***A hand book of Human resource management practice***”,11th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

5. Armstrong, Michael, (2003), "***Performance Management Key strategies and practical guidelines***", Kogan Page Limited, London, U.K.

6. Berghman, Liselore Ann, (2012), "Strategic innovation in established companies : An Empirical Study of Appropriate Ambidexterity Strategies", ***International Journal of Innovation Management***, Vol.16, No.1: 125- 154.

7. Bhatnagar, Jyotsna, (2007), "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", ***Employee Relations***, Vol. 29, No. 6: 640-663.

8. Blass, E., & April, K., (2008), Developing Talent for Tomorrow, Ash ridge Business School, (BY INTERNET), http://www.ashridge.org.uk.

9. Cappelli, P., (2008), "Talent management for the twenty-first century", ***Harvard Business Review***. Vol 86, No 3: 74-81.

10. Cassia, Lucio; De Massis, Alfredo & Pizzurno, Emanuele, (2012), "Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework", ***International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research***, Vol. 18, No.2: 198 – 232.

11. Chadee, Doren & Raman, Revti, (2012), "External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management", ***Asia Pacific Journal of Human Resources***, Vol.50: 459–482.

12. Cheese, Peter; Thomas, Robert J & Craig, Elizabeth, (2008), "***The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance***", Kogan Page Limited, London & U.S.A.

13. Clake, R. & Winkler, V, (2006), “Change Agenda: Reflections on Talent Management”, ***Chartered Institute of Research and Development*** (CIPD), London, March.

14. Collings, D.G & Mellahi, K, (2009), “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, ***Human Resource Management Review***, Vol.19, No. 4: 304–313.

15. Croteau, A.M. & Raymond, L. (2004), “Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment”, ***Journal of Information Technology***, Vol. 19, No. 3: 178–190.

16. Cunningham, Ian, (2007), "Talent management: making it real", ***Development and Learning in Organizations***, Vol. 21, No.2:4 – 6.

17. Daft, R, (2001), “***Organization Theory and Design***”, West publishing, New York.

18. Erabi, S M & Fayazy, M, (2008), “***Human Resource Strategy***”, Tehran:. Anistito Iziran.

19. Farley, Cheryl, (2005), “HR’s Role in Talent Management and Driving Business Results”, ***Employment Relations Today***, Spring: 55-60.

20. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), “***Understanding and Managing Organizational Behavior***”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey.

21. Guisado-González, Manuel; Guisado-Tato, Manuel & Vila-Alonso, Mercedes, (2012), “How Public Funding and Firms Innovation Strategies Affect the Innovation of the Spanish Hotel Industry”, ***Innovation Journal***, Vol.17, No.2: 1 – 18.

22. Harrison, J.S., & John, C.H., (1998), “***Foundation In Strategic Management***”, South – Western College Publisher.

23. Harrison, N.H & Samson, D A, (2002), "***Technology management: Text and International Cases***" ,McGraw Hill, U.S.A.

24. Haskins, M.E., and G.R. Shaffer, (2010), "A talent development framework: Tackling the puzzle", ***Development and Learning in Organizations***, Vol.24, No. 1: 13–6.

25. Hedger, A., (2007), "***Bringing out the Best Four Strategic for Successful Talent Management***:, Work Force Management.

26. Heinen, J.S and O'Neill, C. (2004), "Managing Talent to Maximize Performance", ***Employment Relations Today***, Vol.31, No.2: 67-82.

27. Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E, (2001), "***Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization***",15th Ed,South – Western College Publishing, Ohio

28. Jones, P., (2002), "When Successful Products Prevent Strategic Innovation", ***DMI***, Vol.13, No.2.

29. Jones, Gareth R, (2007), "***Organizational Theory: Design & Change***", 5th ed., Pearson Education Inc.

30. ones, Janice T; Whitaker, Marian; Seet, Pi-Shen & Parkin, Jarrad, (2012), "Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study", ***Asia Pacific Journal of Human Resources***, Vol. 50, No. 4: 399–420.

31. Koteliniko, V., (2003), "New Economy", ***1000 Ventures***: 1 – 3.

32. Lendel, Viliam & Varmus, Michal, (2011), "Creation and Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise", ***Economics and Management***, Vol.16: 819 – 825.

33. Lewis, Robert E & Heckman, Robert J, (2006), "Talent management: A critical review", ***Human Resource Management Review***, Vol.16:139–154.

34. Lukášová, R; Franková, E & Surynek, A, (2006), “Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology”, ***Journal for East European Management Studies***, Vol. 11, No. 4: 349-371.

35. Martins, E. C., & Terblanche, F, (2003), “Building organisational culture that stimulates creativity and innovation”, ***European Journal of Innovation Management***, Vol.6: 64–76.

36. Nunta, Supang; Ooncharoen, Nantana & Jadesadalug, Viroj, (2012), “The Effect of Service Innovation Strategy on business Performance of SPA Business in Thailand”, International ***Journal of Business Research***, Vol. 12, No.3: 35-55.

37. Osle, H., & Cooper,J., (2005), Structuring HR for maximum Value, www.answerthink.com

38. Palmer, Derrick & Kaplan, Soren, (2009), “A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities”, ***Managing Principals, InnovationPoint LLC.***

39. Phillips, D. R. & Roper, K. O., (2009), “A framework for talent management in real estate”, ***Journal of Corporate Real Estate***, Vol. 11, No. 1: 7-16.

40. Piansoongnern, O., Anurit, p.& Bunchapattanasakda, C., (2008), “Managing Talented Employees: A Study of Leading Corporation in Europe”, ***European Journal of Social Sciences***, Vol. 6, No. 1: 70-90.

41. Plateau Systems, (2008), “Talent Management: A Competency-Based Approach to Developing Smart Strategies and Systems, www.plateau.com

42. Romans, J & Lardner, L, (2005), "Integrated talent Management at BD Japan: How a holistic approach to talent Management built a high Performance Culture", ***Strategic HR Review***, Vol.4: 16-19.

43. Roper, Katherine, (2009), "The relationship between employees' perceptions of talent management practices and levels of engagement: A Botswana organisation case study", ***Master Thesis***, University of the Witwatersrand.

44. Rothwell & Kazanas, (2003), "***The Strategic Development of Talent***", HRD Press Amherst, Massachusetts.

45. Schneider, C., (2006), Asopkisticated crop of measurement tools could take guesswork out of human-resources management, ***CFO Magazine***, USA.

46. Sears, David, (2003), "***Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results through Market – Focused Staffing***", AMACOM: a division of American Management Association, Broadway, New York.

47. Sekaran, U & Bougie, R, (2010), "***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***", 5th Edn., John Wiley and Sons, Chichester.

48. Shaemi, A., Allemah, S. M., & Bajgerani, M. A. (2011), "Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality", ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, Vol.3, No.6: 229-241.

49. Silzer, Robert F & Dowell, Ben, (2010), "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative", John Wiley & Sons, Inc.

50. Smith, Audrey B; Wellins, Richard S & Paese, Matthew J, (2007), "***The CEO'S Guide to Talent Management: A Practical Approach***", DDIO: The Talent Management Expert

51. Sniukas, Marc, (2007), "Strategic Innovation: A Synthesis of the Current Dabte", www.sniukas.com.

52. Storey, J., (2007), "***Human Resource Management: A Critical Text***", 3rd ed., Thomson Learning, London.

53. Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010), "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", ***Journal of World Business***, Vol. 45:122-133.

54. Uren, L., & Samuel, J, (2007), "From talent compliance to talent commitment", ***Strategic HR Review***, Vol.6, No.3: 32-35.

55. Wickham, P.A., (2001), "***Strategic Entrepreneurship***", 2nd ed., Pearson Education, London.

56. Xiaohui, Wang & N. McLean Gary, (2007), "The Dilemma of Defining International Human Resource Development", ***Human Resource Development Review***, Vol. 6, No. 1: 96-108.

57. Yaqub, Babar & Khan, Muhammad Aslam, (2011), "The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness***", Far East Research Centre***, Vol.5, No.1: 57-65.

58. Zambrano, J.J.A & Velasquez, J.R., (2011), "Strategic innovation decisions and innovation capabilities: decision and action models", ***Conference Paper***: 1 – 10.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	**أ.د. كامل المغربي**	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	**د. ليث سلمان الربيعي**	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	**د. أمجد طويقات**	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	**د. خالد محمد طلال بني حمدان**	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
5	**د. هيثم الزعبي**	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

السيد / ة الفاضل / ة .... **تحية طيبة**

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان "**أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية**".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35 – 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) التخصص العلمي

علوم إدارية	☐	علوم محاسبية ومالية	☐
علوم حاسوب	☐	هندسة حاسوب	☐
أخرى	☐		

(5) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 -15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(6) المنصب الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجيات إدارة المزهبة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
إدارة الأداء						
1	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر					
2	يراعي نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي الوصف الوظيفي المحدد لطبيعة عملي					
3	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائي					
4	يساعد نظام إدارة الاداء المطبق في شركتي على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين					
5	يساعد نظام إدارة الأداء المطبق في شركتي على رفع كفاءة أداء الموظفين والشركة ككل					
تطوير الموظفين						
6	توفر الشركة مخصصات كافية لتطوير الموظفين					
7	تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة					
8	تهتم الشركة التي اعمل بها بتشجيع العاملين على تدريب زملائهم الجدد					
9	تكافيء الشركة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية					
10	تعقد شركتنا ورشات عمل لمحاكاة طرق إنجاز العمل وتوزيع الادوار					
العوائد والمكافآت						
11	عندما أبذل جهود وأتفانى في أدائي أتلقى الثناء والتقدير من مديري					
12	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت وعوائد استثنائية لموظفيه الكف					
13	تلقيت مكافأة وعائد لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل					
14	توزع المكافآت والعوائد في شركتي على من يستحقها					
15	تمنح شركتي علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجيات إدارة المزهبة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
التعاون						
16	يلتزم جميع العاملين في الشركة بتحقيق غاياتها					
17	لدي شركتنا قواعد وإجراءات للتعامل مع معظم المشكلات التي تظهر					
18	يؤسس الأفراد في الشركة قواعد وإجراءات خاصة بهم لتسهيل إنجاز المهام					
19	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة بانجاز المهام المعقدة					
20	يتصف مناخ العمل في الشركة بوجود علاقات ودية واتصالات مفتوحه بين العاملين					
الثقافة التنظيمية						
21	تحرص الشركة دائماً على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها					
22	توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم المشتركة التي تحكم أساليب العمل بالشركة					
23	تسعى الشركة لترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى العاملين					
24	تكون على مدار السنين داخل الشركة نظام أخلاقي مشترك يوجه سلوكنا ويُحدد لنا الصواب من الخطأ					
25	توجد العديد من العادات والتقاليد والمناسبات التي تتميز باستمراريتها كتراث الشركة					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الابداع الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد حلقات ودوائر للقيادات الإبداعية داخلها					
27	توفر إدارة الشركة نوعاً من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة					
28	تقوم إدارة الشركة بتقييم الأفكار وإمكانية تنفيذها					
29	تشجع إدارة الشركة المستويات الإدارية الدنيا على تقديم ومناقشة الأفكار الجديدة					
30	تقوم إدارة الشركة بتقييم الفائدة المتحققة من تطبيق الفكرة الجديدة مقارنة بالتكاليف المترتبة على تطبيقها					
31	توفر إدارة الشركة كافة إحتياجاتها من الموارد البشرية لتنفيذ الأفكار الجديدة					
32	تقوم إدارة الشركة بتوضيح إجراءات تنفيذ الأفكار الجديدة لجميع العاملين فيها					
33	تتمتع إدارة الشركة برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها آلية إنجاز الأعمال					